

임금관리

제1절 들어가며(Prologue)

제2절 출제의 포인트(Point & Tendency of Questions)

제3절 핵심적 내용(Core Contents)

- ▣ 보상(compensation)
- ▣ 전략적 임금관리 ; 보상시스템의 전략적 선택
- ▣ 임금관리와 공정성
- ▣ 임금수준관리
- ▣ 임금체계관리
- ▣ 임금형태관리

제4절 심화학습 및 실전연습(Further Study & Practice)

- ▣ 임금관리의 이해와 성과주의 보상전략
- ▣ 직무급
- ▣ 전략적 의사결정; 임금차별화 필요한가?

제1절 들어가며(Prologue)

1. 보상(compensation)

최근 종업원의 능력을 극대화시키고, 고부가가치를 창출해낼 수 있는 전략적 동기부여 요인으로 보상(compensation)의 중요성이 강조되고 있다. 보상이라고 하면 “고용관계 속에서 인적 자원의 공헌에 대하여 제공되는 모든 형태의 반대급부”라고 정의되고 있다. 즉 보상은 임금, 복리후생, 건강·안전을 포함하는 광의의 개념으로 해석되고 있는 것이다.

이러한 보상이 효과적으로 관리되기 위해서는 보상의 적정성, 공정성, 합리성이 삼위일체가 되어야 하며, 그것이 종업원과 경영자는 물론 사회 모두에게도 만족할 수 있는 것이어야 한다.

2. 임금관리

본장에서는 보상의 핵심을 이루는 임금을 주로 고찰하고자 한다. 임금만 하더라도 단순히 노동을 제공하고 받는 경제적 반대급부만으로 이해할 수 없는 복합적 의미를 함축하고 있다. 따라서 임금의 관리 역시 시대적 변화와 더불어 제도와 방법이 바뀌어지고 있다. 근년에 이르러 성과주의 임금전략과 임금체계의 구축이 요구되고, 공정성과 유연성이 강조되고 있다.

임금관리는 크게 “임금수준관리”, “임금체계관리”, “임금형태관리”로 요약할 수 있다. 능력과 성과에 비례하는 공정한 임금수준을 확립하고, 능력과 성과중심의 다양한 임금형태를 설계하여, 유능한 인재를 확보하고, 나아가서 종업원들로 하여금 고부가가치를 창출케 함으로써, 종업원을 위시한 모두에게 만족을 줄 수 있도록 임금이 관리되어야 한다.

2000년대 초반 우리나라에서도 “연봉제”와 같은 성과주의 임금제도를 도입하는 기업들이 늘어나고 있고, “스톡옵션(stock-option)”과 같은 새로운 제도가 새로운 시대에 맞는 임금제도로 인식되고 있다.

임금관리의 중요성이 새 시대의 새로운 경쟁전략의 일환으로 크게 강조되고 있는 현실이다.

제2절 출제의 포인트(Point & Tendency of questions)

1. 출제 경향 분석

1. 제1회, 직능급의 의의 및 장점과 단점.(25점)
2. 제5회, 경쟁력 제고를 위한 임금제도의 의의 및 중요성을 논하라.(50점)
3. 제6회, 연봉제의 도입배경, 특징, 관리방안.(25점)
4. 제7회, 인센티브제도의 의의와 개인적, 집단적 인센티브의 비교.(25점)
5. 제10회, 임금결정과 임금차등화의 요건 및 임금체계 유형.(25점)
6. 제12회, 임금수준결정의 원칙.(25점)
7. 제15회, 퇴직금에 대한 제 학설과 퇴직금 제도의 발전방향.(25점)
8. 제16회, 최근 임금피크제의 도입이 확산되고 있다. 임금피크제의 도입배경, 주요 내용, 효과, 시행상의 이유 및 한계점에 대해 논하시오.(50점)

1) 15회 기출 분석1)

인사관리 교과서 등에는 퇴직금에 관한 학설에 대해서는 잘 설명되어 있지 않습니다. 그렇지만 그 당시 퇴직금의 문제점을 보완하는 퇴직연금제를 막 입법화하여 적극적으로 확산시키려던 시기였기에 이와 관련해서 퇴직금문제가 출제가 된 것입니다. 따라서 퇴직금에 대한 학설에 대해 미리 준비가 되어 있지 않았다 하더라도 노동법에서 공부한 내용을 바탕으로 경제 또는 경영학적인 논리를 구사해준 후, 기존 퇴직금제도의 보완으로서 퇴직연금제에 관한 내용으로 마무리하면 되었습니다. 퇴직금에 대한 제 학설이 떠오르지 않는다 하여 포기하기 보다는 학설을 창조해서라도(단, 긍정설, 부정설, 절충설과 같은 단어는 법학시험에서만 사용하세요) 자신이 공부한 내용을 논리적으로 풀어내는 것이 중요합니다.

2) 16회 기출 분석2)

임금피크제는 최근 대두된 새로운 임금제도의 하나입니다. 특히 임금피크제는 고령화시대의 인적자원 관리 방안의 하나로서 정년보장 및 고용연장의 일환으로 우리나라의 경우 공기업 위주로 도입이 되고 있는 실정에서 이 문제가 출제가 되었습니다. 교과서 상의 기본적인 내용과 함께 최신 트렌드 및 경향에 대한 실무적인 내용까지도 학습해야 함을 보여주는 문제라 할 수 있습니다. 16회때 문제는 문제내에서 구체적으로 적어야 할 내용을 미리 제시하고 있기에 목차구성에 대한 고민은 하지 않고, 주어진 그 목차

1) 신현표노무사, 최종정리인사노무관리, p5 참조

2) 신현표노무사, 최종정리인사노무관리, p6 참조

내에서 어떻게든 자신이 학습하고 고민한 내용을 풀어내야 합니다. 이런 문제에서 대 목차부터 다르게 구성이 된다면 채점 시 안좋은 인상을 줄 뿐만 아니라 득점을 하지 못할 수도 있습니다.

2. 예상 및 학습문제

보상파트를 학습하신 후에는 기본적으로 다음과 같은 질문에 답을 할 수 있어야 합니다.

1. 임금관리의 목적과 중요성
2. 임금공정성과 임금관리
3. 임금수준관리의 결정요인
4. 기본급(base pay) 지급의 결정기준에 따른 임금체계관리의 내용
5. 다양한 임금제도(연공급, 직무급, 직능급, 기술 및 능력급, 역량급 등)의 내용
6. 성과급의 내용과 유형
7. 성과배분제의 의의와 유형
8. 임금피크제와 퇴직연금제

3. 학습방향³⁾

15회째 퇴직금 문제가 약술로 나왔는데, 법정복리후생의 영역에서 최근 중요한 것은 “퇴직연금”의 문제입니다. 이와 관련하여 고려대 김동원 교수님의 노동부 연구용역보고서를 읽고 HR적인 함의를 정리하 되, 기본서상의 기본이론과 더불어 정리해둘 필요성이 있습니다. 그리고 16회째에는 임금피크제의 도입 관련 문제가 논술형으로 출제된 바 있는데, 임금피크제는 “고령자시대의 인적자원관리”와도 연계되는 문제이므로 관련문제를 정리해두어야 합니다.

한편 임금수준, 체계, 형태에 대한 기본개념 및 특성은 항상 정리해둘 필요가 있습니다. 특히 임금공정성이 종업원의 “지각(perception)”과 관련하여 여러 가지 각도에도 문제가 될 수 있음을 정리할 필요가 있습니다. 임금제도의 실태와 관련하여 한국노동연구원(KLI)의 자료를 참고하여 기본서상의 이론과 접목시켜 정리해둘 필요가 있습니다.

이외에도 연공급, 직무급, 성과급 등의 문제를 수험서와 교과서를 통해 정리해두고, 특히 성과급은 최근 팀제의 확산과 더불어 팀 고과 내지는 집단성과급의 측면에서도 정리해둘 필요가 있습니다. 여기에서 성과배분은 노사관계론 영역에서 경영참가의 문제와 본질적으로 같은 성격임을 이해하셔야 합니다. 그리고 역량급과 유사한 성격의 지식급, 기술급도 문제에서 다르게 서술할 것을 요구하면 그에 맞게끔 대응할 수 있도록 정리해야 합니다.

아울러 복리후생은 퇴직연금 외에도 자발적 복리후생영역에서 “WLB”를 삼성경제연구소의 페이퍼를 근거로 정리하고, 선택적 복리후생제도 즉 카페티리아 플랜을 정해둘 필요가 있습니다.(카페자료 참조)

3) 신현표노무사, 최종정리인사노무관리, p105 참조

제3절 핵심적 내용(Core Contents)

▣ 보상

I. 보상(compensation)의 의의

1. 보상의 개념

밀코비치와 뉴만(G.T. Milkovich & J.M. Newman)은 보상(compensation)을 “고용관계의 한 부분으로서 근로자들이 받는 재무적 대가와 유형의 서비스 및 배니핏(연금, 의료보험, 유급휴가 등)의 모든 형태들”로 정의하고 있다.⁴⁾

즉, 종업원이 기업에 노동력을 제공하고 얻은 소득을 임금이라고 하는 반면, 보상(compensation)은 임금 외에도 종업원이 기업으로부터 받게 되는 일체의 금전적 및 비금전적인 것을 포함하는 개념이다.⁵⁾

그리고 총보상(total compensation)이란 인건비 외에 승진/승격, 교육 및 경력개발 기회를 포함하여 유무형의 근무환경 혜택 등을 포함한 것으로, 기업이 조직구성원에게 제공하는 다양한 보상들을 종합적인 관점에서 일컫는 것이다.⁶⁾

그러나 본장에서는 협의의 의미에서의 보상인 경제적 보상 가운데서도 직접적 보상인 임금과 임금관리에 대해서 고찰하고, 장을 달리하여 복리후생관리, 건강·안전 관리 등의 간접적 보상을 다루기로 한다.

2. 보상의 형태

1) 보상형태의 다양화

① 산업혁명이 시작되면서 기업가는 노동자를 고용하여 재화와 용역을 생산 공급하여 이익을 획득하고, 노동자들은 노동의 대가로 경제적 보상 특히 임금을 받게 되었다. ② 이후 기업은 거대화되고, 경제 발전이 이룩되면서 상대적으로 자본에 의해 위축되었던 노동의 중요성이 강조되고, 노동자들은 자신의 생활 유지와 개선을 위해 지속적인 노력을 경주하면서 보상의 형태는 복리후생, 건강·안전 등의 간접적 영역까지 다양화되기 시작하였다. ③ 경제적 보상의 범위가 확대되고 임금의 수준이 향상됨으로써 임금 형태도 근로자의 잠재적 능력과 현재적 능력을 극대화할 수 있도록 보상적 성격뿐만 아니라 동기부여적 성격의 형태로 점진적인 발전을 이루었다. ④ 최근 21세기 지식사회가 시작되면서 기업은 고부가가치를 창출할 수 있는 창조적 인재를 필요로 하게 되고, 이들을 동기부여하고 유인할 수 있는 새로운 보상의

4) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p275

5) 박경규, 신인사관리, 홍문사, p386

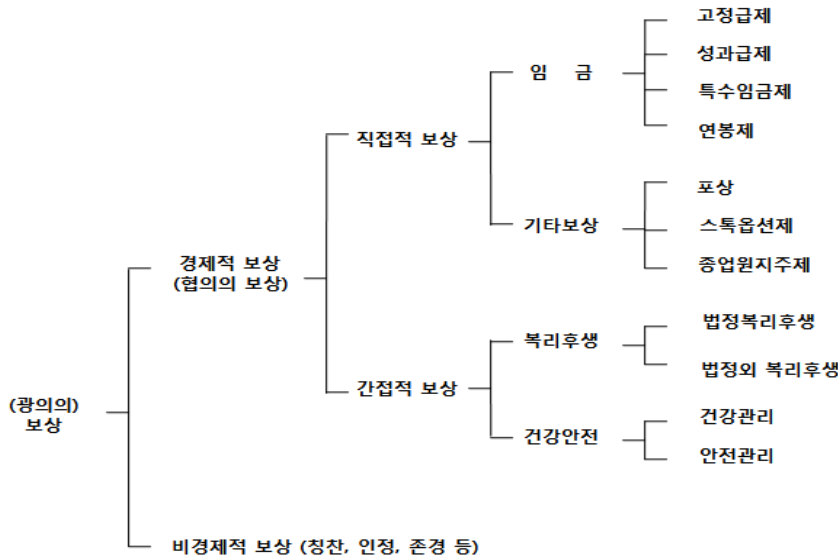
6) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p276

형태를 개발하게 되었다. 성과와 관련된 보상계획을 설계하고, 임직원의 실적과 능력에 의해 향상된 기업가치 증대분을 보상으로 직결시킬 수 있는 **스톡옵션제(stock option)**를 도입하게 되었으며, 근로자의 능력을 극대화하기 위한 **연봉제를 구상**하는 등 “보상형태는 혁신적으로 다양화되기 시작”하였다.⁷⁾

2) 보상형태의 구분

보상은 또한 경제적 것(economic reward)과 비경제적인 것(non-economic reward)으로도 구분된다. ① 경제적 보상은 기업이 종업원에게 금전적인 보상을 해주는 것으로서 임금, 의료지원, 연금보조, 체육 시설 제공 등을 말하며, ② 비경제적인 보상에는 탄력적 근무시간 제도, 직무확대화를 통한 자율성 및 기능 다양성 제고 및 조직에서의 인정감 부여 등이 있다.⁸⁾

보상의 형태는 보상의 제공방법으로 설명될 수 있으며, 구체적으로 보면 다음 그림과 같다.⁹⁾



II. 보상(compensation)의 기대효과(목적)¹⁰⁾

1. 기업측면에서의 기대효과

인력보상은 자본의 논리를 추구하는 기업에게 아래와 같은 경제적 효율성을 가져다 준다.

1) 인력확보 및 유지

7) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p277~278
 8) 박경규, 신인사관리, 홍문사, p386
 9) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p277
 10) 박경규, 신인사관리, 홍문사, p386~387

기업은 목표달성을 위해 생산성을 유지·제고시켜야 하는데 생산성의 주체가 바로 인적자원이다. 인력 보상은 노동시장에서 인적자원을 확보하는 데 결정적인 역할을 하며, 확보된 인력이 기업에서 계속 남아 있도록 하는 데 중요한 역할을 한다.

2) 동기부여

확보된 인력이 기업의 목표달성을 위해 보다 높은 의욕을 가지고 일을 하는 데 있어 인력보상은 주요한 동기가 된다. 즉 기업에서 임금 및 복리후생을 종업원에게 제공함으로써 종업원의 생계유지에 도움을 주고 이러한 보상이 종업원의 능력을 반영하고 나아가 안정감의 표시가 될 때 종업원은 기업에 만족하고 더 열심히 일하게 된다.

따라서 보상은 ① 양질(良質)의 종업원을 조직에 들어오게 하고 또한 ② 그 조직에 남도록 하여 ③ 성과를 달성하도록 동기부여 하는 것이다.

2. 종업원측면에서의 기대효과

인력보상은 노동의 논리를 추구하는 종업원에게 아래와 같은 경제적 효율성을 가져다 준다.

1) 생활의 질 향상

보상은 종업원으로 하여금 생계에 필요한 재화나 용역을 구입하게 하며 나아가 생활의 질(質)을 향상시킬 수 있게 해준다.

2) 사회적 신분상승

임금은 종업원에게 인정감을 부여하고 지위(status)를 확보해 준다. 임금은 본질적으로 종업원의 조직 성과에 대한 공헌도를 반영하기 때문에 보다 높은 공헌에 대한 보다 높은 임금은 바로 종업원 개인의 능력에 대한 인정감을 부여하게 되고 이를 통해 개인은 조직 내 자신의 사회적 신분의 상승을 지각하게 되는 것이다.

Ⅲ. 보상(compensation)관련 갈등문제와 대응방안¹¹⁾

1. 보상관련 갈등문제

이상에서 제시한 보상의 주요 목표인 경제적 효율성과 사회적 효율성을 달성하는 데에는 피할 수 없는 갈등문제가 도사리고 있다.

대부분의 기업에서는 보상을 제품원가의 구성요소인 비용으로 보기 때문이다. 따라서 기업에 있어서 보상은 원가증가 요인인 동시에 원가절감 요소가 되는 중요한 의미를 갖는다. ① “기업”은 결국 원가 최소화를 통한 수익 극대화를 위해 보상을 최소화시키며, 나아가 최소의 보상으로 최고의 인적자원을 획득하고자 노력한다.

11) 박경규, 신인사관리, 흥문사, p387~389

반면에 ② “종업원”에게 있어서 보상은 소득의 원천이 되며 생활의 질(質)을 결정하는 매우 중요한 요소가 되기 때문에 보다 높은 보상을 획득하려고 노력한다. 뿐만 아니라 보상은 종업원의 자기존경욕구(인정감, 지위상승 등)를 충족시키는 주요한 도구가 되기 때문에 종업원에 대한 보상결정방법이 공정하지 못할 경우 이러한 욕구충족에는 문제가 발생하게 된다.

2. 보상관련 갈등문제 해결을 위한 대안

위와 같은 보상관련 갈등문제를 해결하는 데 아래의 세 가지 대안을 구상할 수 있다.

1) 낮은 인건비와 높은 보상의 동시추구

첫째, 낮은 인건비와 높은 보상을 동시에 추구하는 것이 하나의 대안이 될 수 있다. 테일러(Taylor)의 과학적 관리법에서 추구한 관리철학인 낮은 인건비와 높은 보상은 바로 “생산성 향상”을 통해 가능해진다. 즉, 종업원이 장비를 효율적으로 활용하여 높은 생산성을 달성하게 되면 제품원가에서 고정비의 비율이 낮아지므로 낮은 제품원가가 가능해지며 동시에 종업원에 대해서는 높은 보상을 지급할 수 있는 것이다. 이를 위해서 기업은 작업공정개선, 원재료의 개선, 생산도구에 대한 보다 높은 투자를 해야 하며, 종업원은 보다 높은 근무의욕을 통해 생산성을 높여야 한다.

2) 보상에 있어서 공정성 확보

둘째, 종업원에게 보상을 하는 데 있어서 공정성을 확보해야 한다. 높은 업적을 가져다준 종업원을 식별할 수 있는 시스템(예: 인사평가)이 구축되어 있어 높은 업적에 대한 보상이 인정감 내지 사회적 지위 향상으로 이어질 수 있도록 해야 한다.

3) 기업의 지불능력을 고려(비경제적 보상을 최대한 개발)

셋째, 기업이 경제적 보상을 확대하는 데에는 기업의 지불능력 등 많은 제약이 있기 때문에 비경제적 보상을 최대한 개발하여 종업원의 욕구를 충족시키도록 노력해야 한다.

3. 보상에 있어서 관리적 접근시도

이상에서 논의한 보상관련 갈등을 최소화시키고 보상관리가 추구하는 경제적 효율성과 사회적 효율성을 극대화시키기 위해서 관리적 접근(managerial approach)을 시도할 수 있다.

인력보상에 대한 관리적 접근에서 “계획활동”은 보상에 대한 욕구분석이다. 이것은 임금의 공정성에 대해 정확한 인식을 함으로써 보상만족도를 극대화시키는 데 있으며, 또한 종업원이 어떤 종류의 복리후생을 원하는지를 분석하여 주어진 예산으로 이에 대한 만족을 극대화시킬 수 있는 정보를 획득하는 것이다.

인력보상에 대한 “실천활동”은 바로 기업이 종업원에게 돌아갈 보상의 크기를 결정하는 임금 및 복리후생의 수준 및 복리후생 내용을 결정하여 집행하는 것이다. 또한 보상의 배분에 있어서의 공정성을 확보하기 위한 임금수준 및 체계를 결정하여 집행한다.

인력보상에 있어서 “통제활동”은 임금 및 복리후생의 효과를 생산성, 종업원의 만족도 측면에서 분석하는 것이다.

IV. 보상관리의 과제와 미래의 보상관리

1. 보상관리의 의의와 과제¹²⁾

1) 의의

디센조와 로빈스(DeCenzo & Robbins)에 의하면 보상관리란 “유능한 종업원을 유인(attract)하고, 동기를 부여(motivate)하며, 유지(retain)할 수 있는 보상구조, 즉 근로자로부터 공정하다고 인식되는 보상구조(pay structure)를 설계하는 것”으로 정의되고 있다.

따라서 보상관리의 “목적”은 근로자에게나 경영자에게 다 같이 만족을 줄 수 있는 공정한 보상시스템을 만드는 일이며, 그것이 결국 근로자의 근로의욕을 향상시켜 더욱 열심히 일하도록 유인하고, 동기부여하는 일이라고 한다.

2) 과제

오늘날 보상관리의 “중심과제”는 ① 기업이 지불할 임금의 일반적 수준을 어떻게 결정할 것인가가 중요한 과제가 되어 있으며, ② 이러한 임금을 어떻게 종업원의 동기부여와 연결시킬 수 있을 것인가라는 관점에서 “자극임금제도”가 다루어지고 있으며, ③ 간접적인 경제적 보상으로서의 베니핏과 복리후생문제가 중요한 과제가 되고 있다.

2. 능력주의 인적자원관리와 보상관리¹³⁾

1) 능력주의 인적자원관리의 대두 : 경쟁우위로서 인적자원의 중요성

지금까지 기업은 비용우위와 차별화라는 두 가지 전략을 통해 기업의 경쟁력을 확보해 왔다. 그러나 21세기 기업의 경쟁력은 비교우위이론(comparative advantage theory)보다는 환경에 대한 인간의 전략적 대응이 우위를 결정한다는 경쟁우위이론(competitive advantage theory)이 강조되고 있다.

사람을 통한 경쟁우위 「Competitive Advantage Through People」 라는 저서에서 페퍼(J. Pfeffer)는 미래의 기업경쟁력은 바로 인적자원에 의한 경쟁우위에서 찾아야 한다고 한다. 그리고 인적자원을 창의적으로 만들고 고부가가치를 창출하도록 유인하기 위해서는 능력주의 인적자원관리의 도입이 절실히 요구된다고 주장하고 있다.

2) 능력주의 인적자원관리와 보상관리

“능력주의 인적자원관리”란 조직구성원의 능력개발과 능력발휘가 가능하도록 능력에 따라 보상함으로써 조직의 발전과 개인의 발전을 조화롭게 도모해 가는 인적자원관리 시스템이다.

12) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p278~279

13) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p279~282

특히 “능력주의 인적자원관리 시스템”은 최근 급변하는 경영환경변화 속에서 조직의 대외적 경쟁력을 향상시키고, 내부적 역량을 강화시키며, 구성원의 능력개발을 유인함으로써 그들의 능력을 극대화시키는 원동력이 되고 있다.

인적자원관리 영역중에서 종업원의 평가, 보상, 육성개발 시스템은 능력주의 인적자원관리의 핵심축이며, 보상관리는 능력주의를 실현하는 원동력으로서 인적자원관리의 성패를 좌우하는 직접적 요인이 된다.

3) 미래의 보상관리

① 전략적 “동기부여요인”으로서 보상

21세기는 무한경쟁의 시대이다. 기술이나 가격은 경쟁기업에 의해 쉽게 모방될 수 있으나, 인적 자원의 능력(의욕과 창의성)은 쉽게 모방할 수 없는 경쟁우위의 원천이다. 경영자원 속에서 인적 자원의 가치는 그 어느 것보다도 비교될 수 없는 것으로서 기업의 성과는 구성원의 능력에 의해 좌우된다. 따라서 구성원의 능력을 극대화시키고, 고부가가치를 창출해 낼 수 있는 전략적 동기부여요인은 바로 보상이라고 할 수 있다.

② 미래의 보상관리의 특성 : “탄력적 보상”

지금까지 대부분 기업의 보상프로그램은 안정적이고 비탄력적인 특성을 갖고 있었다. 이러한 안정적이고 일률적인 보상프로그램에 의해서, 보상은 상대적으로 경직성이 높아 동기부여적 성격을 갖지 못하였다. 그러나 최근 경쟁이 심화되고 급격한 환경변화가 이루어짐에 따라 보다 다양하고 탄력적인 보상프로그램의 설계가 요구되고 있다. 따라서 미래의 보상관리는 지금까지와 다른 다음과 같은 특성이 요구되고 있다.

첫째, 능력과 성과에 따라 보상의 탄력성이 커져야 한다. 능력과 성과에 적합한 보상을 실행함으로써 우수한 인력을 확보하고, 이들의 능력발휘를 최대한 유도할 수 있을 것이다.

둘째, 혁신적인 보상프로그램이 개발되어야 한다. 스톡옵션제, 리프레쉬 휴가제도 등과 같이 혁신적인 경제적 보상프로그램이 다양하게 설계됨으로써 능력과 성과를 적극적으로 유인하여야 한다.

셋째, 구성원들의 적극적 참여를 통한 보상시스템이 구축되어야 한다. 구성원들의 적극적 참여를 통한 보상시스템이 구축되어야 한다. 경영자의 획일화된 보상관리가 아니라 카페테리아 복리후생 프로그램과 같이 근로자들이 기대하는 방향으로 보상관리가 이루어져야 한다.

넷째, 다양한 보상프로그램이 등장하더라도 그 내용은 근로자들이 이해하고 수용하기 용이한 단순한 형태로 도입되어야 한다. 즉 복잡한 임금형태보다는 연봉제와 같은 단순한 임금제도가 적극 수용될 것이다.

▣ 전략적 임금관리 ; 보상시스템의 전략적 선택¹⁴⁾

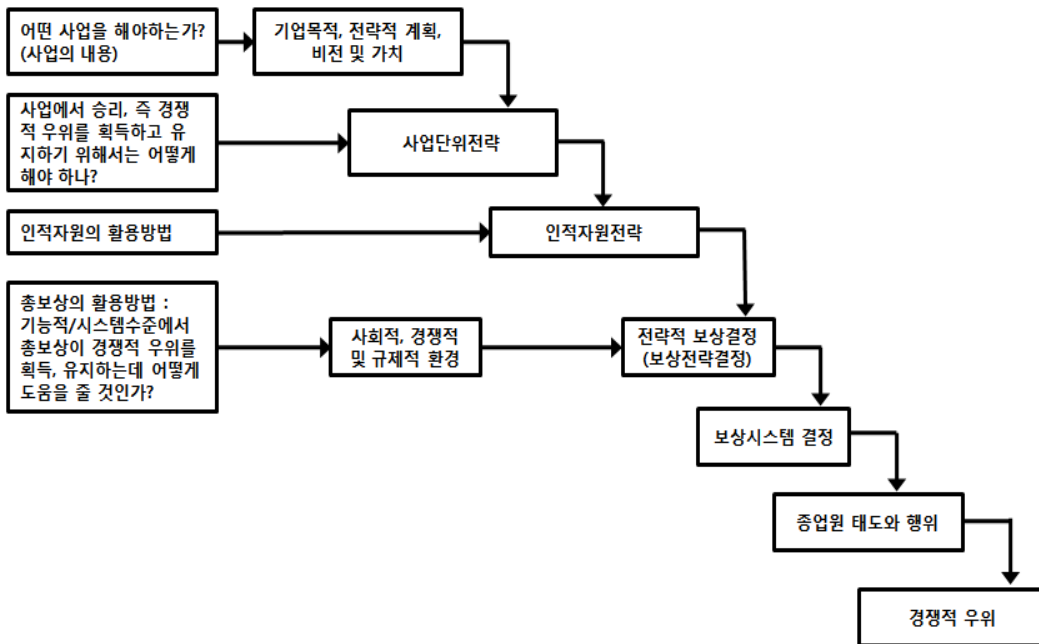
I. 조직전략과 보상전략

보상시스템의 전략적 관점은 조직이 경쟁적 우위를 획득하고 유지하는데 도움을 주는 보상의 선택에 초점을 둔다. 기업의 보상시스템은 상황적 사고에 입각해서 조직의 전략방향을 지원하도록 설계되어야 한다.

즉, 기업의 전략적 차이에 따라 이를 지원하는 보상을 포함한 인적자원전략에도 차이를 가져온다. 이의 기본적인 전제는 조직의 전략과 보상시스템간의 조화나 적합도가 클수록 조직은 보다 효과적이 된다는 것이다.

II. 보상시스템의 전략적 선택

보상시스템이 조직의 사업전략을 지원하고 사회적, 정치적, 경쟁적 및 규제적 환경에 적응하도록 설계 될 수 있다. 이를 통한 궁극적인 목적은 경쟁적 우위를 확보하고 유지하는 것이다.(Milkovich & Newman, 2009)



14) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p483~487

Ⅲ. 조직전략과 보상시스템 설계

1. 사업전략에 따른 보상시스템의 설계

보상시스템의 전략적 관점이 보상시스템을 사업전략과 조화시키는 것이라면 상이한 사업전략들은 서로 다른 보상시스템을 가져야 할 것이다. 보상시스템은 세 가지 다른 사업전략들에 따라 다음과 같이 설계 되어질 것이다.

전략	사업방향	인적자원 프로그램	보상시스템
혁신자 제품복잡성의 증대 및 제품수명주기의 단축	→ <ul style="list-style-type: none"> · 제품리더십 · 대량주문판매 및 혁신 · 주기시간(cycle time) 	→ 기민하고 위험을 감수하는 혁신적인 인재	→ <ul style="list-style-type: none"> · 제품 및 과정에서의 혁신적인 보상 · 시장기준의 임금 · 융통성 있는 일반적인 직무기술서
비용절감 효율성 초점	→ <ul style="list-style-type: none"> · 운영의 우수성 · 비용절감책의 추진 	→ 저투입 고산출	→ <ul style="list-style-type: none"> · 경쟁기업의 노무비에 초점 · 변동임금의 증대 · 생산성 강조 · 시스템의 통제와 직업 전문화 강조
고객중심 고객기대의 증대	→ <ul style="list-style-type: none"> · 고객과의 친밀성 · 고객문제의 해결 · 신속한 시장진입 	→ 기대 이상의 고객만족	→ <ul style="list-style-type: none"> · 고객만족에 대한 인센티브 · 고객접촉에 기초한 직무 및 기술(skill)의 가치

1) 혁신자(innovator)전략

혁신자 전략은 신제품과 시장추세에 대한 단기간의 반응을 강조한다. 이에 적합한 보상시스템은 기능(skill)이나 직무의 평가보다는 혁신을 촉진하도록 설계된 인센티브에 역점을 둔다.

2) 비용절감의 효율성에 초점을 둔 전략

비용통제형 전략은 비용을 최소화하고 생산성 증가를 고취하고, 직무수행방법을 보다 구체적으로 정확하게 명기함으로써 적은 투입으로 더 많은 산출을 강조하고 있다.

3) 고객중심 전략

고객중심의 전략은 고객만족을 강조하므로 종업원의 임금은 고객만족을 어떻게 잘 수행하는가에 기반을 둔다.

이처럼 서로 다른 사업전략은 서로 다른 보상시스템을 필요로 한다.(Milkovich & Newman, 2009)

2. 집중화-성장전략에 따른 보상전략

1) 의의

또한 조직의 전략이 혁신, 위험부담, 신시장 및 신제품개발을 강조하는 "**성장전략**"이나 혹은 기존의 시장에서 시장점유율의 확대와 효율적인 운영, 낮은 성장률, 보다 안정적인 노동력의 확보와 유지에 초점을 두는 "**집중화전략**"이나에 따라 보상전략이 달라진다.

2) 집중화-성장전략에 따른 보상전략의 차이

보상전략차원	집중화 전략	성장 전략
<ul style="list-style-type: none"> · 변동급의 격차(위험부담) · 시간지향(time orientation) · 단기적 임금수준 · 장기적 임금수준(가능성) · 복리후생수준 · 임금결정의 집권화 정도 · 임금결정의 단위 	<ul style="list-style-type: none"> · <u>저</u> · <u>단기적</u> · <u>시장임금이상</u> · <u>시장임금이하</u> · <u>시장이상</u> · <u>집권화</u> · <u>직무중심</u> 	<ul style="list-style-type: none"> · <u>고</u> · <u>장기적</u> · <u>시장임금이하</u> · <u>시장임금이상</u> · <u>시장이하</u> · <u>분권화</u> · <u>기술(skill) 중심</u>

예를 들어 성장전략의 경우 종업원들과 위험을 분담하면서 단기적으로는 낮은 수준의 임금을 지급하지만, 종업원들에게 조직의 성공에 동참하도록 하여 장래에는 스톡옵션이나 보너스를 활용해서 고임금을 지급해 줄 수 있는 보상전략이 선택된다.

IV. 조직성장단계와 임금전략

1. 의의

한편, 조직은 진보와 변혁과정을 반복하면서 5단계로 성장해 나가는데, 성장의 각 단계에 따라 조직의 전략이 달라지고 이를 지원하는 임금전략도 달라져야 할 것이다.(Greiner, 1988)

2. 조직성장단계별 임금시스템

1) 1단계

창의성에 의한 생산과 판매에 경영 초점을 두는 단계이다. 주식배분과 고임금 또는 경쟁적인 임금수준으로 인력유인을 할 필요가 있다.

2) 2단계

조직운영의 효율성에 초점을 두는 성장의 2단계에서는 기본급과 성과급이 동일한 비중을 갖는다.

3) 3단계

2단계와는 달리 3단계에서는 분권화된 조직 하에서 종업원의 동기부여를 위해 개인별 보너스가 중요 시된다.

4) 4단계(쇠퇴기)

나아가 공식적인 시스템과 절차를 활용하면서 조직의 조정과 통합에 초점을 두는 4단계에서는 종업원들이 조직과 일체감을 갖도록 격려하기 위해 스톡옵션제와 전사적 차원의 이윤배분제도의 도입실시가 강조된다.

5) 5단계

팀활동을 통한 문제해결과 혁신에 경영 초점을 두게 되므로, 보상은 개인 업적보다는 팀 업적, 즉 팀 보너스에 더 치중하게 된다.

즉, 조직의 성장단계에 따라 “기본급과 성과급→개인별 보너스→스톡옵션, 이윤배분제도→팀 보너스”의 방향으로 임금전략이 변화해간다. 요컨대, 경영자는 임금전략의 선택에 있어서 임금전략이 조직전략을 어떻게 효과적으로 지원하고 촉진시킬 것인가 하는 조직전략과의 적합성 관계를 고려해서 임금시스템을 설계해야 할 것이다.

▣ 임금관리의 공정성

I. 임금의 의의

임금은 보상의 형태면에서 보면 근로자가 제공하는 노동에 대한 대가로 사용자가 지급하는 금전적·직접적 보상을 말한다.¹⁵⁾

임금은 근로자측에서는 생활의 원천이 되는 소득으로 가능한 많이 받기를 원할 것이고, 사용자측에서는 원가를 구성하는 노무비용으로 보기 때문에 비용을 절감하려는 경향이 있다. 따라서 임금은 노사간의 이해가 상충되고 있어 갈등의 원천이 되기도 하고, 동시에 조직의 전략적 목적을 달성하기 위한 핵심요소가 되고 있다는 점에서 중요한 의의가 있다.¹⁶⁾

II. 임금관리의 기초

1. 임금관리의 의의

임금관리는 인적자원관리의 하위시스템으로 임금을 조직의 목적달성에 기여하도록 체계적으로 관리하는 과정을 말한다.¹⁷⁾ 그 기본철학으로는 적정성, 공정성, 합리성을 들 수 있으며, 임금수준, 임금체계, 임금형태가 그 중심영역이 되고 있다.¹⁸⁾

과거에는 임금이 노사분규의 직접적 원인이 되기도 하였으나, 최근에는 임금을 통해 근로자들의 욕구를 충족시켜 나가면서 기업의 이익을 함께 향상시켜 나가는 합리적 임금관리가 시도됨으로써 임금관리는 인적자원관리의 중심적 활동으로 자리 잡게 되었다.¹⁹⁾

그러므로 임금관리는 노사간 이해대립적인 임금의 양면성을 극복해서 조직의 목표와 근로자의 욕구, 즉 개인의 목표를 균형적으로 달성함으로써 노사 공존공영을 이룩하는 방향으로 전개되어야 한다. 이에 따라 임금관리의 내용으로는 임금수준관리, 임금체계관리, 임금형태관리를 들 수 있다.²⁰⁾

2. 임금관리의 중요성²¹⁾

임금관리는 왜 중요한가? 임금수준과 임금제도가 어떠한지에 따라서 조직 유효성에 미치는 파급효과는 대단히 크기 때문이다. 사원들이 회사에 취직하여 일을 하는 가장 큰 이유가 임금을 받기 위함이며, 그 임금을 가지고 자신과 가족의 생계를 이어간다. 그러므로 회사의 임금관리 정책은 사원의 개인생활과 가

15) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p412

16) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p412

17) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p413

18) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐복스, p286

19) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐복스, p286

20) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p413

21) 임창희, 인적자원관리, 2판, 비앤엠북스

정생활까지 좌우한다. 경영자가 임금관리에 신경을 더 써야 하는 이유는 또 있다. 임금은 일반적 관리 대상과는 다른 “특수성”을 내포하고 있기 때문이다.²²⁾

① 임금과 조직효율성의 관련성, ② 임금의 특수성 이 두 가지에 관해 구체적으로 살펴보자.²³⁾

1) 조직에 미치는 영향

임금제도를 어떻게 정해 놓는지에 따라서 다음과 같은 매우 중요한 사안들이 직접 영향을 받기 때문에 임금관리 시스템은 인적자원관리의 다른 이슈들보다도 더 중요하다고 할 수 있다.

① 인재의 확보와 유지

‘인재제일’을 외치온 삼성그룹은 과거에 다른 어떤 회사보다도 임금을 다만 일만 원이라도 높게 책정 함으로써 졸업생 중 우수한 학생들이 삼성에 입사하고 싶어하도록 만들었다. 임금이 무조건 높다고 임금 관리를 잘한다고 볼 수 없지만, 임금은 분명히 우수인재를 확보하고 사원의 이적을 방지하는 가장 큰 이 유가 된다. 다른 모든 것이 좋아도 임금에 불만이 생겨서 다른 회사로 스카우트되는 경우가 허다하다. 우수한 인재일수록 능력과 업적에 근거한 임금제도를 가진 회사에서 일하려고 할 것이며, 모두에게 비슷한 임금을 주는 회사는 기피하려고 할 것이다.

② 사원의 사기향상

타 회사보다 임금수준이 낮으면 사기가 떨어지고 불만이 쌓이는 것도 문제지만, 임금이 불공정하게 책정되었을 때 쌓이는 불만은 더욱 크다. 같이 입사한 동료보다 임금이 천 원만 적어도 자신을 무능력자로 취급한 상급자와 회사에 불만을 품는다. 물론 지나친 임금격차로 경쟁이 조장되고 전체 분위기를 망치는 경우도 있다. 그러므로 정확한 근거에 의해 임금을 배분하는 지혜가 필요하다.

③ 사원의 능력개발

능력에 근거한 보상을 한다면 직원들은 높은 임금을 받으려고 꾸준한 자기개발을 계속할 것이며, 수년 후에는 그들의 실력이 향상될 것이다. 하지만, 연공에 근거한 임금제도는 무사안일과 복지부동의 분위기를 만들기 때문에 사원들의 능력개발 효과를 얻기 어려울 것이다. 뿐만 아니라 무슨 능력을 가진 사람에게 임금을 더 주는 지에 따라 사원들이 갖추어야 하는 능력분야까지 결정된다. 누구나 자신에게 더 많은 임금을 주는 기능과 능력을 학습하려고 할 것이기 때문이다.

④ 비용구조 관리

대개 회사의 운영비 중에서 임금이 쓰이는 비율은 대단히 크다. 공장시설과 다른 물적자원에 투입되는 비용은 대체로 예능하고 안정적이다. 예를 들면 매출이 줄면 생산량이 낮아지고 판매비와 생산비는 줄어 든다. 하지만 인건비는 매출이 줄어도 항상 일정하게 지급해야 한다.²⁴⁾ 그리고 임금으로 지급해야 할

22) 임창희, 인적자원관리, 2판, 비엔엠북스

23) 임창희, 인적자원관리, 2판, 비엔엠북스

24) 미시경제학에서는 노동의 단위를 증감시킬 수 있다고 가정했으나, 실제 기업경영 현장에서는 기업환경 변화의 필요성이 있다고 해서 임의로 노동의 단위를 감소시킬 수는 없을 것입니다. 노동법에서도 단순히 임금을 줄이기 위해서 함부로 노동의 단위를 감소(즉 해고)시킬 수는 없고 일정한 경우에 한하도록 제한을 두고 있다.

비용은 외상으로 하기도 어렵고 언제나 현금이 필요하며, 회사가 어려울 때에도 임금은 지급되어야 하기에 지불능력 혹은 현금흐름과 밀접한 관계가 있다. 그러므로 지나치게 임금수준을 올린다거나 임금시스템을 잘못 결정했다가는 재무구조에 큰 타격을 입힐 수도 있다.

⑤ 분위기 유지

연공제도를 택할 경우 복지부동의 위험이 있지만 상호협조나 화기에애한 분위기를 만들기는 쉽다. 한편 능력급과 성과급을 너무 강조하면 상호간 경쟁으로 살벌한 분위기가 되기도 한다. 즉, 임금제도의 유형에 따라 회사분위기는 인간 중심 아니면 성과 중심의 분화가 되기도 한다. 그리고 보수적·안정적 분위기를 만들기도 하고, 혁신적·긴장된 분위기가 되기도 한다. 그 뿐만 아니라 직급간, 학력간, 남녀간, 임금의 격차를 어느 정도 두는지에 따라서 사원들의 승진욕망, 상호협조, 불만 정도 등 전체적인 조직문화가 달라진다. 이처럼 임금제도에 따라 회사의 분위기가 좌지우지되므로, 임금관리가 인적자원관리 분야에서 매우 중요한 위치를 차지하는 것이다.

2) 임금의 특수성

① 미래지향성

임금을 한번 잘못 주면 사원들의 미래 행동이 달라진다. 이를테면 업적과 무관하게 균등하게 나누어 보상한다면, 열심히 일했던 사원들은 다음에도 똑같은 노력을 할 것이라고 장담할 수 없다. 즉, 임금은 오늘 주는 것이지만 그 여파는 어제가 아닌 내일의 행동에 영향을 미친다.

② 상승지향성

다른 생산비는 매출액이나 생산량에 따라서 늘고, 줄고 하지만 임금수준은 일단 한 번 오르면 내릴 줄은 모른다. 그러므로 노동생산성이 10% 올랐다고 해서 임금을 10% 올리는 것은 위험하다. 노동생산성이 19% 떨어졌을 때 임金的 10% 삭감이 어렵기 때문이다.

③ 현금성

원료비나 기타 영업비는 보류나 지연이 가능해서 유예기간이 있지만, 인건비 등은 현금으로 바로 결제해야 한다. 따라서 항상 지급할 현금보유액과 그 결제대안을 강구해 놓고 있어야 한다.

3) 직무만족과 조직성과에 미치는 영향

① 임금제도와 직무만족

임금의 수준이 타 회사에 비해 높고 배분도 공정하게 이루어진다면 사원의 직장만족(직무만족)수준이 높아질 것은 틀림없으며, 이는 여러 학자들의 검증결과이기도 하다. 그런데 사원들이 임금수준과 임금제도에 만족하는지, 얼마나 만족하는지 등은 측정이 매우 어렵다. 임금제도가 너무 복잡하고도 그 유형이 너무 많기 때문이다. 이를테면 기본급과 보너스는 다른 회사에 비해 많이 주는데 체력 단련비나 중식비가 없거나 탁아시설이 없다면 만족할까, 불만일까. 그뿐만 아니라 만족이란 개인마다 기준이 달라서 같은 상황에서도 만족한 사람이 있고 불만인 사람도 있다.²⁵⁾ 대개는 기대(예측수준)와 실제의 차이가 작을수록 만족한다고 한다. 또한 임금만족은 절대수준의 크기에도 달려 있지만, 자신이 회사에 공헌(input)한 것에 대한 보상

(output)의 비율을 다른 사람의 공헌과 보상의 비율과 비교하여 유사하지 않으면 긴장과 불만이 생긴다는 공정성이론(equity theory)이 있다.²⁶⁾

② 임금만족과 조직성과

임금만족과 조직성과와의 관계는 어떨까? 물론 조직성과는 임금만족 이외에도 기계, 시설, 작업환경 등에 의해 영향을 받기는 하지만, 임금에 기인하는 만족수준이 가장 중요한 요인임에는 틀림없다. 그러나 임금이 직무성과에 어느 정도 직접적인 영향을 미치는지에 대해서는 연구결과들이 통일되어 있지 않다. 하지만 적어도 성과에 기준하여 임금을 지급하는 성과급이나 업적급 등의 임금시스템을 사용한다면 사원들은 다음에 많이 받기 위해 열심히 할 것이고, 따라서 직무성과도 증대되리라는 것은 쉽게 추측해 볼 수 있다.

그러므로 임금제도를 통하여 조직성과를 높이려면 업적과 실적에 근거한 임금제도를 도입해야 하며 나아가 성과측정, 성과평가기준, 성과에 관한 의사소통 등이 원만히 진행되어야 함은 말할 필요도 없다.

3. 임금관리의 세 영역

1) 임금수준 관리

임금수준(wage level) 관리란 문자 그대로 사원들에게 지급하는 평균임금의 수준이 다른 동종업계의 회사에 비하여 어떠한지의 문제이다. 너무 높아도 낮아도 안 되며 적정수준을 유지하는 것이 관건이다. 임금수준을 정하기 위해 고려해야 할 요인들이 매우 많은데 국가·사회적 상황과 업계의 현황, 해당 기업이 전략과 노동조합의 활동 등 수많은 요인들을 고려하여 그 회사에서 가장 적합한 수준을 유지하는 것이 관건이다.²⁷⁾

임금수준관리는 종업원들에게 제공되는 임금액의 크기와 관련된 것으로, 임금수준이 기업의 입장과 종업원의 입장, 기타 노동시장요인 등을 고려해서 기업과 종업원 모두에게 적정하다고 생각하는 수준이 되도록 결정하는데 중점을 준다. 기업은 적절한 임금수준관리를 통해서 임금의 대외적 공정성을 달성함으로써 기업의 경쟁력을 확보하고 동시에 종업원의 생활안정도 실현할 수 있도록 하여야 한다.²⁸⁾

우리나라의 경우 임금인상을 통한 임금 수준 상승이 아직도 매년 노사간 대립과 갈등의 주된 원인이 되고 있어 경영성과를 종업원들에게 적절히 배분하는 임금수준관리가 그만큼 중대하고 어려운 과제가 되고 있다.²⁹⁾

2) 임금체계 관리

임금체계(wage system) 관리라 함은 다른 말로 임금제도를 선정하는 문제인데, 정해진 임금총액(또는 평균임금)을 사원들에게 어떤 기준으로 배분하는지의 문제이다. 같은 회사이지만 분명히 누구는 더 받고

25) 개인의 주관적인 “지각(Perception)” 문제이다.

26) 동기부여(Motivation)의 과정이론의 하나로서 “Adams의 공정성이론”

27) 임창희, 인적자원관리, 2판, 비앤엠북스

28) 3김공저, 신인적자원관리, 탐북스, p413

29) 3김공저, 신인적자원관리, 탐북스, p413

누구는 덜 받아야 한다. 무엇을 기준으로 하여 나눌 것인가? 그 결과 받는 임금수준은 개인 간의 차이가 발생할 것이며, 따라서 각 집단별로도 차이가 날 것이다. 예를 들면 부서간, 업종간 혹은 학력간의 차이가 있을 것인데 이를 임금구조(wage structure)라고 한다. 그러한 차이가 큰 회사도 있을 것이며, 차이가 작은 회사도 있을 것이다. 임금관리자는 차이를 너무 크게 두어서도 안 되고, 너무 작게 하여서도 안 되며, 적절한 차이가 나도록 적절한 기준에 근거하여 배분해야 한다.³⁰⁾

임금체계관리는 임금수준관리에 의해 결정된 임금총액을 종업원들에게 공평하게 배분하는 방식의 문제와 관련된 것이다. 즉, 임금항목을 공정하고 타당한 배분기준에 입각하여 구성함으로써 종업원들 간에 공정한 임금격차를 유지하고 이를 통해 종업원들의 임금만족과 동기를 유발시키는데 그 중점이 있다. 배분의 기준으로는 일반적으로 연공기준, 직무가치기준, 직무수행능력기준 등이 있다.³¹⁾

3) 임금형태 관리

임금형태(wage form) 관리란 한 사람에게 정해진 임금 총액을 언제 어떤 형태로 지급하는지의 문제인데, 예를 들어 작업시간에 따라서 시간급을 계산하여 줄 수도 있고, 지금까지의 성과가 많은 사람에게 보너스 형태로 성과급을 주기도 한다. 혹은 지급시기와 관련하여 일 년에 한 번 연봉으로 지급하고 말 것인지, 매월 똑같은 액수로 나누어 지급할 것인지, 아니면 격년 혹은 분기별로 지급금액을 차등화 할 것인지 등이다. 또 어떤 경우에는 기본급을 지급하고 나머지 임금은 자격에 대한 반대급부를 지급하기도 한다. 또는 기본급을 작게 지급하고 후생비나 훈련비로 더 지급할 수도 있다. 임금형태가 어떠한지에 따라서 개인의 만족도나 생활계획, 또는 사원들이 내는 소득세가 달라질 수 있기 때문에 임금형태의 관리도 중요한 임금관리 영역이 된다.

즉, 임금형태관리는 임금의 계산 및 지불방법에 관한 것으로 임금형태로는 시간급, 성과급 등이 있다. 학자들에 따라서는 성과기준의 성과급을 임금체계관리에 포함시키기도 한다. 이러한 임금체계관리와 임금형태관리는 임금의 내부적 공정성과 개인적 공정성 확보에 중점을 준다.³²⁾

4. 임금관리의 목적 및 기준³³⁾

임금관리가 잘되면 우수한 인적자원을 유지할 수 있으며, 사원들의 만족과 동기가 유발되며 결과적으로 조직의 성과도 증대된다. 무엇을 목표로 관리를 해야 하는가? 임금관리는 “안정성”과 “공정성” 유지를 목표로 관리해야 한다.

1) 안정성 유지

매출도, 생산도 줄어든다면 당연히 원가(비용)도 줄여야만 한다. 인건비도 원가이므로 줄여야 한다. 판매가 줄어 수익이 줄어든 상태에서 임금(비용 : 생산원가)이 줄지 않으면, 회사는 순이익이 감소하고 급기야는 적자에 허덕이게 된다. 다시 말해서 기업의 경영안정을 위해서는 생산량과 매출량에 따라 임금의 수준이 정해져야 한다. 하지만 사원 측에서 보면 임금은 생계유지의 수단이다. 임금을 제때에 받지 않으면

30) 임창희, 인적자원관리, 2판, 비앤엠북스

31) 3김공저, 신인적자원관리, 탐북스, p413

32) 3김공저, 신인적자원관리, 탐북스, p413

33) 임창희, 인적자원관리, 2판, 비앤엠북스

다음 달의 가계가 위협받는다. 임금 액수가 들쭉날쭉해도 그 사람에게 딸린 식구들은 불안하다. 회사 입장에서 보아도 임금은 생산원가인 비용이므로, 생산량과 매출액(수입)은 일정한데 비용이 수시로 변하면 자금관리면에서 곤란을 겪는다. 이래저래 사원에 대한 임금은 안정적이어야 좋다.

결국 임금관리자는 사원의 가계안정을 위해서는 생산량과는 무관하게 임금수준을 일정하게 유지해야 하고, 회사 입장에서는 매출과 생산에 따라 임금을 변동시켜야 한다는 딜레마에 빠지게 된다. 그러므로 관리자는 개인의 경제적 생활안정과 회사의 경영안정을 모두 달성할 수 있도록 적당한 균형을 유지하는데 초점을 맞추어야 한다. 다음의 기준들은 임금관리의 안정성 유지에 도움을 줄 수 있는 원칙들이라고 할 수 있다.

① 생활 보장의 원칙 : 고정임금을 통해

사원들에게 가계 생활의 안정을 보장하기 위해 총임금에서 차지하는 기본급의 비율, 최저임금제 등을 마련하여 항상 일정한 임금은 확보해 주도록 한다. 또 그래야만 기업은 일정량의 노동을 계속해서 제공 받을 수 있는 것이다.

뿐만 아니라 사원들의 생활비는 대개 비슷하게 소요되기 때문에 생활비 기준으로 임금정책을 편다면, 능력의 차이가 있더라도 사원간의 임금격차를 최소로 하든지, 동일한 연령대에 동일한 임금을 주는 연공급을 택해야 할 것이다.

② 노동대가의 원칙 : 변동임금을 통해

임금은 기업의 운영비용 중 매우 큰 비중을 차지하고 있기 때문에 재무적 불안이 발생되지 않도록 조직성과와 영업이익에 어느 정도 융통성 있게 연계하여 결정되도록 여러 장치를 마련해 놓아야 한다. 그러기 위해서는 노동을 더 하든지, 노동생산성을 올리든지 하여 노동의 부가가치가 높아지면 임금을 더 주고, 내려가면 임금을 낮추는 제도적 장치가 필요하다. 이를테면 보너스, 인센티브 등은 순전히 공헌(노동량)에 비례하여 책정되는 임금이다. 그 결과 사원간에는 능력에 따라 임금격차가 커질 것이며, 한 개인의 임금도 매월 업적에 따라 변동적일 것이다.

③ 고정임금과 변동임금의 균형

고정임금 성격을 갖는 대표적 항목으로서 기본급이 있으며, 그 외에도 임금의 산정기준을 사원의 근속 연수나 학력, 경력, 연령 등만 참고하여 정한다면 고정임금이 되는 셈이다. 즉, 이렇게 하면 임금관리의 안정성이 높아진다. 그러나 사원의 직무 성과나 업적, 회사의 이익 등에 두고 정한다면 변동임금이 된다.

이 두 가지 측면의 균형을 유지하기 위해서 많은 기업들이 사원들에게 제공하는 임금총액 중 일정 부분은 고정시켜서 그들이 생활을 보장해 주고, 일정 부분은 성과에 따라 계산하여 변동적으로 지급한다. 우리나라의 현실로는 과거의 연공기준에서 능력급, 업적급, 연봉제가 확산되고 있는 추세이므로, 고정임금 비율의 크기가 줄어들고 있는 셈이다.

2) 공정성 유지

사회학이나 심리학에서는 개인이 회사에 나와 일을 하는 고용상태를 교환행위로 본다. 즉, 사원은 노력, 시간, 능력 등을 회사에 제공하고 그 대가로 금전, 만족감 등의 보상을 받는 것이다. 그런데 교환관계는 쌍방간에 손해 본 느낌이 없어야지, 한쪽이라도 손해를 본다면 불리한 측이 교환행위에서 손을 떼려고 할 것이다. 뿐만 아니라 인간생활에서도 문화적으로나 종교, 도덕적으로 호혜의 법칙(principle of

reciprocity)이라는 사회규범이 있는데 그에 상응하는 대가를 주어야 정당하고 공정하다고 생각한다.

이러한 공정성 개념이 고용관계에도 그대로 적용된다고 볼 수 있는데, 조직구성원들도 임금을 받으면서 공정성을 확신할 수 있어야 임금관리가 잘 되었다고 할 수 있으며, 또 그래야만 사원들이 계속 회사에 남아 있으면서 노동력을 제공할 것이며 불만도 생기지 않을 것이다. 어떻게 관리하면 공정한 것일까? 그것은 여러 측면에서 생각해 볼 수 있다.

① 배분 공정성

배분공정성은 종업원들의 투입에 대한 실제적인 결과, 즉 종업원들에게 배분되는 임금액에 관한 공정성을 말한다.³⁴⁾

개인의 입장에서 자신이 회사에 공헌한 만큼에 해당하는 적절한 임금을 받았다면 배분공정성이 있는 것이다. 배분공정성 여부는 옆 사람의 공헌(input)과 임금(output)의 비율과 자신의 것을 비교해 보고 판단하는 것이다. 보통 사람들이 배분공정성을 판단할 때는 다음과 같은 행동패턴이 있다고 한다.

첫째, 임금뿐만 아니라 비경제적·심리적 보상까지 고려한다.

둘째, 자신이 공헌한 만큼의 임금을 기대한다.

셋째, 회사내 혹은 외부에서 비교집단을 동원하여 그들의 것과 비교한다.

공정성을 지각(perception)할 때 비교대상이 회사 외부인지, 내부인지에 따라서 다시 외부공정성과 내부공정성을 다르게 판단할 수 있다.

② 절차 공정성

절차 공정성은 임금에 관한 의사결정이 이루어지는 과정이나 시행되는 절차에 관한 공정성을 말한다.³⁵⁾

임금이 결정되기까지의 모든 절차가 공정했다면 절차공정성은 높은 것이다. 예를 들어 성과를 기준으로 임금을 정하는 기업에서 성가를 잘못 측정한다든지, 부하와 상의해서 결정하기로 하고 상급자 혼자 결정한다든지, 사적인 인맥에 의해 임금수준을 결정하는 것들은 모두 절차상 하자가 있는 것이다. 이처럼 절차상 하자가 있을 경우 사원 입장에서 그 임금을 그대로 받아들이기 어렵다. 실제로 회사에서 주는 월급을 사원이 거부하기는 어렵지만 마음속에서 수용의 자세가 되어 있지 않다면, 다음에 자신의 노력을 감소시키든지 다른 곳의 일자리를 찾아서 떠날 것이다. 그러므로 수용성을 높이기 위해서, 즉 절차공정성을 높이기 위해서 임금관리자는 다음 몇 가지 사항에 최선을 다해야 한다.

- 정보 정확성 : 임금결정에 기준이 되는 요소들에 대한 정확한 정보를 많이 수집하여 사용한다.
- 수정 가능성 : 임금이 결정되더라도 잘못이 있으면 항의할 수도 있고, 제안도 하여 수정할 수 있도록 제도화되어야 한다.
- 대표성 : 임금결정 과정에 당사자들의 의견을 참여시켜야 한다.
- 도덕성 : 임금결정 방식이 사원들의 가치관이나 사회적 상식수준에서 크게 벗어나지 않아야 한다.

34) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p422

35) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p423

Ⅲ. 임금의 공정성

1. 임금 공정성의 의미

조직이 유능한 종업원을 확보하고 유지하며, 동기부여시키기 위한 목표를 달성하기 위해서는 종업원들이 그들의 동료나 다른 외부조직에서 비교 가능한 직무를 담당하고 있는 사람들과 비교해서 공정하게 보상을 받고 있음을 느껴야 한다. 따라서 경영자는 임금의 공정성 확보를 위한 노력이 필요하다.

임금 공정성(pay equity)은 동기부여이론 중의 하나인 아담스(adams)의 공정성 이론에서 파생된 용어로 종업원이 받는 임금(결과물)이 수행한 작업가치(투입물)와 동일할 때에 달성된다. 따라서 임금 공정성은 종업원이 받는 임금이 작업수행가치와 동일하다고 느끼는, 즉 공정하게 대우를 받고 있다는 종업원의 지각(知覺, perception)을 말한다.

2. 공정성 관련 이론³⁶⁾

1) 버나드의 조직균형론(공헌-유인 교환이론)

교환의 내용으로서 개인은 조직에 대해 조직목표달성을 위해 공헌(contribution)³⁷⁾을 제공하고 조직은 개인에게 이에 대한 대가로 유인(inducement)³⁸⁾을 주는데, 여기서 공헌과 유인의 크기가 같거나 유인이 공헌보다 약간 클 때 개인은 조직을 떠나지 않고 공헌을 계속한다는 것이다.(Banard)

2) 아담스의 공정성이론

① 의미

아담스는 조직 내 개인과 조직 간의 교환관계에 있어서 공정성문제와 공정성이 훼손되었을 때 나타나는 개인의 행동유형을 제시한 바 있다.(Adams)

② 가정

아담스의 이론은 다음의 세 가지 가정에서 출발한다. i) 종업원들은 그들이 직무에 대해 공헌 바에 따라 조직으로부터 보상을 받는데, 이들을 비교함으로써 공정성을 지각한다. ii) 종업원들은 그들의 보상을 동료의 그것과 비교하여 공정성을 판단한다. iii) 불공정성을 지각하게 되면 종업원은 이것을 감소시키기 위해 노력한다.

③ 공정성 지각과정

아담스가 제시한 개인과 조직 간의 교환관계에서 나타나는 공정성 지각과정은 다음과 같이 제시된다.

36) 박경규, 신인사관리, 홍문사, p396~398

37) 물질적 및 비물질적인 것을 모두 말하는데, 예를 들면 업적, 노력, 조직에 대한 커미트먼트 등이 포함된다.

38) 조직이 개인에게 주는 경제적 및 비경제적 보상을 모두 포함한다.

$$\frac{\text{Output(P)}}{\text{Input(P)}} < \frac{\text{Output(O)}}{\text{Input(O)}}$$

P = 자신
O = 타인

여기서 제시하는 “Input”은 개인이 조직에 투입하는 것을 말하는데, 바나드가 말한 “공헌”과 유사한 개념이다. 예를 조직의 목표달성을 위해 투입하는 직무수행관련 노력, 업적, 기술, 연령, 교육, 경험, 조직에 대한 커미트먼트, 신입사원에 대한 지도활동 등이 여기에 포함된다. 반면에 “Output”은 조직이 개인에게 주는 모든 것이 포함되는데, 예를 들면 임금, 복리후생, 승진, 직장안전(job security), 흥미 있는 직무, 호의적인 감독, 지원적 인간관계, 지위, 권력 등이 있다.

개인은 자기가 조직에 주는 것인 Input과 받는 것인 Output을 지각(perception)을 통해 인식하고 비교한다. 즉 지각을 통한다는 것은 바로 개인의 주관적인 판단을 의미하는 것이다.

바나드는 조직균형론에서 개인이 조직에 주는 것(공헌)과 받는 것(유인)을 단순 비교함으로써 “공정성”을 설명했던 반면, 아담스는 이것에다 타인의 그것을 비교함으로써 공정성을 판단하는 모델을 제시하였다. 즉 개인은 그가 조직에 대한 Input과 조직으로부터 받는 Output의 비율과 타인의 Output/Input의 비율을 비교함으로써 공정성을 지각한다고 본 것이다.

④ 시사점

아담스 이론은 임금에 있어서 개인의 공정성 지각에 다음과 같은 사실을 제시하고 있다.

첫째, 종업원 개인은 자기가 받는 임금이 공정한지 아닌지를 임금 자체로만 보지 않고 비경제적 보상까지 포함시켜 판단한다. 즉 복리후생의 정도가 임금의 공정성 지각에 영향을 미치고 있다.

둘째, 개인이 기업에 제공하는 Input이 그의 지각세계를 통해 인지되고 Input이 크다고 판단되면 될수록 Output에 대한 기대가 커진다. 즉 임금공정성에 있어서 개인의 기대임금(expected pay)의 중요성을 말해 준다.

셋째, 개인이 자기가 받는 임금의 공정성을 지각할 때 반드시 타인 혹은 비교집단을 동원한다는 것이다. 비교집단은 해당기업 내에 있을 수도 있고 기업 밖에 존재할 수도 있다.

3. 임금공정성의 중요성

만약 임금에 대한 불공정성지각은 종업원들의 근로의욕을 저하시켜 이직을 유발하거나 혹은 조직에 잔류하더라도 열심히 일하지 않고 비생산적이 되거나 잦은 지각이나, 조퇴, 결근 등을 하도록 함으로써 보다 큰 손실을 조직에 가져다준다.

임금의 절대액이 임금의 지각된 공정정보보다도 덜 중요한 것으로 밝혀짐에 따라, 경영자는 종업원들이 자신이 받는 임금의 절대액 보다는 조직 내·외에서 자기와 같거나 유사한 직무를 수행하는 사람들과의 비교를 통한 지각의 중요성을 인식하고, 임금의 공정성을 확보할 수 있도록 임금시스템을 설계하고 운영

하도록 해야 할 것이다. 이러한 임금 공정성의 확보는 임금관리의 목적으로 임금시스템 설계의 근간을 이루는 핵심적인 전략적 이슈가 되고 있다.

4. 임금 (배분)공정성의 유형

임금의 공정성은 비교의 대상에 따라 외부적 공정성, 내부적 공정성, 개인적 공정성으로 유형화할 수 있다.

1) 외부적 공정성(external equity)

임금의 외부적 공정성은 임금을 대외적으로 비교한 공정성으로 특정조직의 종업원들이 자신의 임금액을 외부조직의 유사한 직무를 수행하는 사람들이 받는 임금액과 비교해서 거의 동일한 수준의 임금을 받는다고 지각할 때의 공정성을 의미한다. 즉, 종업원들이 임금의 대외비교에서 부족한 감정을 느끼지 않는 것을 의미한다. 여기서 외부의 다른 조직이란 일반적으로는 동종업체나 경쟁적 조직을 말한다. 따라서 외부적 공정성은 외부노동시장의 임금수준과 비교한 공정성을 뜻하므로 노동시장에서의 임금조사를 통해서 평가되는데, 이때 기본임금뿐만 아니라, 인센티브 임금, 복리후생 등도 함께 포함해서 평가하는 것이 중요하다.

이러한 외부적 공정성은 조직이 양질의 인력을 확보하고 유지하며 제품 및 서비스 시장에서 경쟁적 우위를 확보할 수 있도록 영향을 미치므로 대외적 임금관리인 임금수준 관리의 지침이 된다. 따라서 조직은 임금조사를 통해 외부노동시장과 관련된 자사의 적절한 임금수준전략을 선택해야 한다.

2) 내부적 공정성(internal equity)

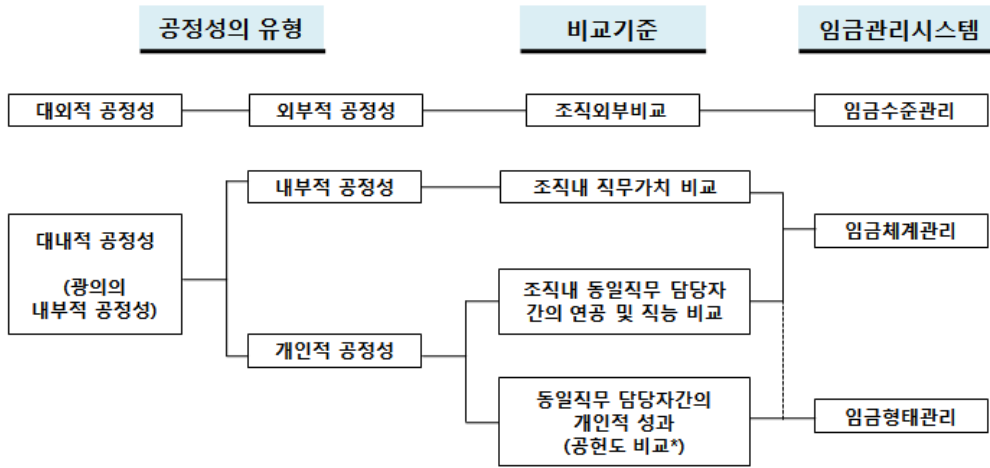
임금의 내부적 공정성은 동일조직내에서 상이한 직무를 담당하고 있는 종업원들이 받고 있는 임금에 초점을 둔 공정성을 말한다. 즉, 종업원들이 맡고 있는 직무들의 상대적 가치에 따른 임금격차에 대해 지각된 공정성을 의미한다. 종업원들이 조직내의 직무가치에 합당한 임금물이라고 믿을 때에 임금은 내부적 공정성을 유지하고 있다고 본다. 내부적 공정성은 팀워크가 조직의 성공에 중요한 조직의 경우 특히 중요하다. 한편 조직내 각 직무들의 상대적 가치를 평가하는 직무평가가 내부적 공정성을 평가하는 중요한 관리도구가 된다.

3) 개인적 공정성(individual equity)

개인적 공정성은 종업원 공정성(employee equity)이라고도 하는데, 동일 조직 내에서 동일한 직무를 담당하고 있는 종업원들 간의 연공, 공헌, 성과수준 등과 같은 개인적 특성차이에 따른 임금격차에 대해 지각된 공정성을 의미한다. 개인적 공정성은 특히 종업원의 작업성과나 공헌에 대한 동기유발에 직접적인 영향을 미친다.

5. 임금 공정성의 유형과 임금관리시스템과의 관계

위의 세 가지 임금 공정성에 대한 지각은 종업원의 동기유발, 조직몰입, 조직성과에 직접적으로 영향을 미치므로, 조직은 세 가지의 공정성을 통합하는 공정한 임금시스템을 설계하도록 해야 한다.



* 성과만을 기준으로 기본급을 설정할 경우 임금체계관리에 포함하기도 함

6. 윤리적 인적자원관리와 공정성 실현

이러한 공정성 개념은 최근에 부상되고 있는 조직내부의 윤리적 인적자원관리, 즉 조직과 종업원간의 고용관계에서의 윤리를 실천하는 조직정의(正義)의 실제적인 내용이 되고 있어, 조직에서 임금 공정성의 실현은 조직의 보상관리 측면에서 윤리적 인적자원관리를 실천하는 것이라 할 수 있다.(이진규, 2001)

▣ 임금수준관리

I. 임금의 적정수준에 대한 논의³⁹⁾

1. 의의

임금수준은 한 기업이 사원이 받는 평균임금으로 임금관리에서 가장 중요한 지표이다. 타 기업과 너무 차이나도 안 되고, 생계비보다 밀돌아도 안 되며, 노동생산성은 낮는데 한없이 수준을 높일 수도 없다. 과연 임금은 어느 정도 주는 것이 적당할까? 이에 대해서 과거부터 여러 주장들이 있어 왔다.

2. 고전적 주장들

1) 생존비설

임금수준은 노동자가 생존할 수 있는 수준이면 된다는 것이다. 생존비보다 적게 주면 생존이 불가능하여 다음 날 회사에 나와 노동력을 제공할 수 없기 때문이다. 생존보다 더 주면 어떨까? 그러면 노동자들은 여유 돈으로 아이도 더 낳고 영양보충도 해서 장기적으로 노동시장에 공급이 넘친다는 것이다. 수요보다 공급이 많으니 임금수준은 내려간다. 임금이 생계비 이하로 떨어지면 노동자들은 자식을 기르기도 어렵고 아파도 병원을 못 가니 장기적으로 노동시장에 공급량이 줄어들어 노동가격은 다시 오른다. 결국 장기적으로 볼 때 평균임금은 생계비 수준에서 머무르게 된다는 것이다. 이는 노동이란 상품을 자본가와 거래하는 경제적 거래 관점에서 본 것이다.

2) 잉여가치설

자본가는 노동자를 활용하여 기업을 운영하고 적은 인건비와 원료비를 투입하여 큰 이익을 본다. 모든 비용을 제외한 순이익 증가분인 잉여가치를 자본가가 가져가지 못하게 하려면, 이 땅에 자본가가 발붙이지 못하게 하고 노동자들이 모여 자본을 대서 기업을 하고, 그 잉여가치를 자기들끼리 서로 나누어 기자면 착취당하지 않고 노동자의 임금수준은 높아진다는 칼 막스의 주장이다. 그러나 자본가의 위험부담비용, 기술혁신의 대가, 법인세 납부 등 때문에 자본가에게도 잉여이익이 지급되어야 한다는 주장이 자본주의적 견해이다.

3) 계약설

자유계약원칙에 의해 자본가와 노동자가 서로 만나서 일정수준의 임금에 노동을 제공하기로 했으면 그것이 바로 임금수준이다. 자유경쟁시장에서 노동상품을 거래하는 가격수준이 바로 임금이 되는 것이다. 그러나 문제는 자유경쟁이 아니라는 데 있다. 노동자의 수가 자본가의 수보다 훨씬 많은 공급초과 상태에서는 노동의 공급자인 노동자가 훨씬 불리한 상태에 있게 된다. 그뿐인가 자본가는 계약이 파기되면 기업이 안 하면 그만이지만 노동자는 고용이 안 될 경우, 가계 생존의 위협을 받기 때문에 낮은 임금

39) 임창희, 인적자원관리, 2판, 비엔엠박스

도 할 수 없이 수락한다는데 문제가 있다.

3. 거래형태로 본 적정수준(보상에 대한 거래차원)⁴⁰⁾

이상이 전통적 주장들은 노동자와 자본가 사이에 노동과 임금의 거래현상을 무엇으로 파악하는지에 따라 다양하게 나오게 되었는데, 현대에 와서 이들 거래 차원을 다음과 같이 분류한다.

1) 경제적 거래

노동상품의 수요, 공급에 따라 가격이 형성되므로 노동자는 최고의 가격을 원하고, 자본가는 고품질의 노동상품을 최저가격으로 사기를 원하는데, 이들이 만나는 지점에서 거래가 이루어진다.

2) 심리적 거래

노동을 제공하고 받은 보상은 경제적인 임금뿐 아니라 다른 심리적 만족이 포함된다. 그러므로 비경제적 만족이 적을수록 임금은 올라가야 하고 직무만족이 크면 좀 낮은 임금을 받아도 된다.

3) 사회적 거래

개인이 받는 임금은 사회적 지위의 상징이다. 그러므로 노동 상품 자체보다도 그 노동을 제공하는 사람의 인격에 혹은 사회적 지위에 맞는 임금이 지불되어야 한다.

4) 정치적 거래

노동상품을 사고파는 거래당사자들이 권력게임이나 힘의 줄다리기에 의해 임금이 결정되므로, 임금수준은 회사의 힘에 대응하는 개인 혹은 단체의 힘에 달려있다.

5) 윤리적 거래

당사자간의 가치관에 입각한 가치판단, 사회적 규범, 윤리적 잣대로 타당하다고 생각되는 수준에서 결정된다. 따라서 낮은 노동을 제공하더라도 최소한의 임금은 보장되어야 한다.

4. 임금수준과 인재 확보

임금수준은 기업경영에서 총비용의 크기에 직접 영향을 미친다. 이를테면 임금수준이 높으면 인건비로 인한 제품원가가 높아져서 판매가격이 경쟁사보다 비싸진다. 반대로 임금수준이 낮으면 고급 기술자가 오지 않고, 사원들은 불만 가운데서 작업하기 때문에 능률이 오르지 않아서 역시 생산원가가 오른다. 물론 임금수준이 높으면 유능한 인재를 유인하고 유지하기가 쉬워서 모집에 신경 쓸 필요도 없다. 오히려 고임금 수준에 매료된 지원자가 몰려들기 때문에 그 중에서 선별하느라 어렵게 되는 경우도 있다.

임금수준을 정할 때 회사가 택할 수 있는 대안은 다음 세 가지뿐이다.⁴¹⁾ ① 임금인상 경쟁을 다른 회

40) 박경규, 신인사관리, p392~396 “보상에 대한 거래차원” 참조

41) 물론 세가지 임금수준의 전략대안들 중 2가지 이상의 혼합형태인 “**혼합전략(mix)**”도 있을 수 있습니다.

사들보다 앞서서 주도하든지(선도), ② 다른 회사들과 보조를 맞추어 나가든지(동행), ③ 다른 회사수준보다 낮게 책정하든지 하는 것이다(추종).

타 회사보다 높게 책정하면 유능한 사원을 유인하고 유지하기도 쉽다. 그러나 타 회사보다 낮게 설정하면 인건비는 낮출 수 있을지 모르지만 유능한 사원을 선발하기는 쉽지 않다. 하지만 타 회사보다 임금수준이 낮아도 승진이 더 빠르다든지, 작업환경이 다른 회사보다 좋거나 인간적 분위기가 좋다면 낮은 임금수준의 부작용을 상쇄할 수도 있다.

※ 임금수준정책과 임금관리 목표

임금수준정책 (타회사와 비교)	임금관리 목표				
	유인정책	유지정책	인건비 억제	불만감소	생산성 증대
선도(leading)	유리	유리	모름	유리	모름
동행(matching)	중간	중간	중간	중간	모름
추종(following)	불리	모름	유리	불리	모름

II. 임금수준 관리의 의의

1. 의의

임금수준(pay level)이란 임금액의 크기를 나타내는 말로 사용자에게 의해 종업원에게 지급되는 평균임금률이다. 그러나 일반적으로는 상여금을 포함한 임금총액을 종업원 수로 나눈 1인당 평균임금액을 의미한다.

2. 중요성 및 목적

1) 중요성

기업의 임금수준은 조직의 제품(서비스)시장 및 노동시장에서 대외적 경쟁력을 확보하는데 대단히 중요하다. 이는 임금수준이 제품시장에서의 조직의 경쟁적 지위확보와 노동시장에서 유능한 종업원들을 유인하고 유지하는 조직의 능력에 직접 영향을 미치기 때문이다. 따라서 기업의 임금수준관리는 기업이 제품 및 노동시장에서 대외적 경쟁력을 확보하는데 그 목적이 있다.

2) 목적

① 제품시장에서의 경쟁력 측면 : 노무비 통제를 통한 원가 절감

임금수준관리를 통한 제품시장에서의 경쟁력 확보문제는 임금이 제품과 서비스의 제조원가를 구성하는 노무비용으로 제품과 서비스의 판매가격에 직접 영향을 미치기 때문에 요청되는 과제이다. 조직은 제품

시장에서 효과적으로 경쟁해야 되는데, 만약 다른 조건이 동일하다면 임금수준이 높을수록 노무비는 그만큼 증가한다. 따라서 임금수준관리는 적절한 수준의 노무비 통제를 통해 제품시장에서 경쟁력 확보에 그 목적이 있다.

② 노동시장에서의 경쟁력 확보측면 : 핵심인재 확보/유지

노동시장에서의 경쟁력 확보문제는 조직이 노동시장에서 경쟁력 있는 임금수준을 유지하지 못하는 경우 충분한 수의 유능한 인력을 확보하기가 어렵기 때문에 요청되는 과제이다. 따라서 기업의 임금수준은 경쟁기업의 임금수준과 비교해볼 때 경쟁력을 가져 필요한 우수인력을 노동시장에서 유인하고 현재의 인력이 대외적인 임금격차로 인하여 외부로 유출되지 않도록 하는 수준이 되어야 한다.

종업원 관점에서 본다면 임금수준은 외부공정성 개념을 반영하는 것으로 임금수준관리는 곧 외부공정성 관리라고도 할 수 있다.

③ 종업원의 안정성 측면

임금수준은 종업원에게 생활의 원천이 되는 소득으로서 생계비와 직결된다. 따라서 기업의 임금수준은 종업원의 최저한의 생계비를 보장함으로써 생활의 안정을 보장할 수 있어야 한다. 아울러 노동력의 재생산도 확보할 수 있는 수준이 되도록 관리되어야 할 것이고, 이를 위해 생계비조사가 관리도구로 사용된다.

3. 경쟁력 있는 합리적인 임금수준관리의 효과⁴²⁾

기업의 임금수준은 조직의 보상총액 상한선인 지불능력을 비롯하여 임금수준결정에 영향을 주는 여러 요인들을 고려하되 기본적으로는 종업원의 최저생계비를 보장하면서 기업의 대외적 경쟁력을 확보할 수 있는 적정하고 공정한 수준이 되도록 관리되어야 한다.

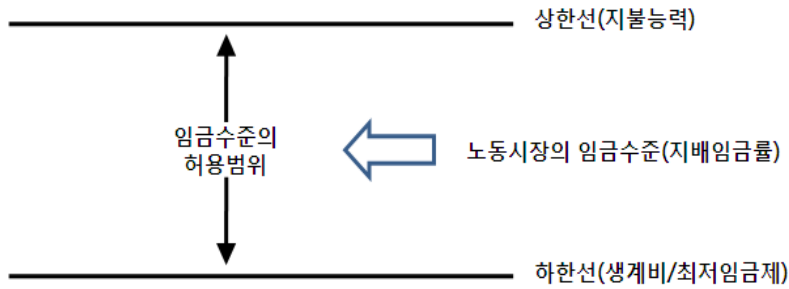
이러한 경쟁력 있는 합리적인 임금수준관리는 기업의 운영비와 종업원의 태도 및 행위에 영향을 미쳐 노무비의 효율성 증대, 유능한 지원자수의 증가, 종업원의 자질과 경험의 증대 및 생산성 향상, 유능한 종업원의 이직감소, 비노조 기업으로의 잔류가능성 증대, 종업원의 임금관련 불평과 작업중단 감소 등의 효과를 가져온다(Milkovich & Newman, 2008)

Ⅲ. 임금수준 결정요인

1. 임금수준 결정의 기본모형

임금수준에 영향을 미치는 요인은 기업의 대내외 환경변화에 따라 다르고 학자들의 의견도 다양하지만, 기본적으로 크게 기업측 요인으로서 기업의 지불능력, 종업원측 요인으로서 근로자의 생계비, 노동시장적·사회적 측면으로서 외부적 공정성 결정의 기준이 되는 노동시장의 임금수준(지배임금률) 등의 세 가지를 들 수 있다.

42) 3김공저, 신인적자원관리, 탐북스, p426



기업의 임금수준은 최소한 종업원의 생계를 보장할 수 있는 수준이 되어야 하고, 한편으로 임금은 비용이므로 기업의 지불능력 범위내에서 지불되어야 한다. 따라서 임금수준은 일반적으로 기업의 지불능력을 상한선으로 하고 종업원의 생계비를 하한선으로 하는 범위 내에서 노동시장의 임금 수준 여하에 따라 결정된다고 볼 수 있다. 그리고 법적 환경요인으로 정부의 최저임금제도 역시 임금수준 결정에 규제적인 영향을 미친다.

2. 임금수준 결정요인들

1) 기업의 지불능력

임금은 기업의 경영비용으로서의 성격을 가지고 있기 때문에 우선적으로 기업의 지불능력 내에서 결정되어야 한다. 기업의 지불능력이란 노사가 생산활동으로 창출한 부가가치 중에서 기업이 임금으로 어느 정도까지를 지불할 수 있는가를 나타내는 말이다. 즉 기업이 안정적인 성장을 지속할 수 있는 범위내에서 임금으로 지불할 수 있는 기업의 재정능력을 의미한다.

기업이 이익을 많이 낸다면 임금수준을 올려도 된다. 즉, 지불능력이 많고 적음을 고려하지 않고 임금수준을 결정한다면 적게 줄 경우에는 사원들의 반발을 사든지 많이 줄 경우에는 회사가 손해를 본다. 그러므로 회사의 지불능력이 어느 정도 되는지를 먼저 파악하는데도 수익성과 생산성이라는 두 측면에서 분석해 봐야 한다.⁴³⁾ 즉, 기업의 지불능력을 파악하는 기준으로는 “생산성”과 “수익성”의 두 가지를 들 수 있다.⁴⁴⁾

① 생산성 기준⁴⁵⁾

생산성 기준은 물가상승 없이 임금인상을 노동생산성의 향상과 연계시켜 파악하는 방법인데 지불능력을 파악하는 기준으로 가장 많이 사용되고 있다.⁴⁶⁾

43) 만일 총비용에 대한 총수익이 많아서 충분한 수익성이 있다면 자본가에게 가는 수당도 많아야 하지만, 투입을 산출로 변환시킨 주역들인 사원들에게 지급하는 임금도 많아야 한다. 그런데 여러 가지 다른 이유로 수익은 못 나왔어도 노동생산성이 증가되었다면, 그 대가(임금)가 많이 지불되어야 한다. 그런데 수익성만 볼 것인지, 생산성을 더 볼 것인지는 회사 형편에 따라 정할 수밖에 없을 것이다.

44) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, P427~428

45) 박경규, 신인사관리, 홍문사, p404~406

46) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, P428

i) 매출액기준 분석 (물적생산성)

매출액에 대한 인건비총액의 비율을 분석하여 임금지불능력을 파악하는 방법이다.⁴⁷⁾ 즉 단위노동생산 요소의 투입량에 대한 생산량의 비율인 “물적생산성”을 임금수준의 공정성 지표로 삼는 방법이다.

예를 들어 이 방식은 다음의 두 가지 문제가 있다. 첫째, 증가된 자동차 생산이 시장가치를 반영하고 있느냐 하는 것이다. 둘째, 20%의 물적 생산성 향상에 노동력이 기여한 부분이 어느 정도 되느냐를 밝히는 것이 사실상 매우 어렵다. 생산성의 요소별 기여도를 정확히 분석할 수 없는 한 생산성 향상의 전부를 ‘노동’에 귀착시킨다는 데에는 문제가 있다.

그럼에도 불구하고 물적 생산성지표는 생산성 향상에 대한 노동의 기여분을 비교적 큰 어려움 없이 밝힐 수 있는 기업의 경우, 임금수준의 공정성 지표로 활용될 수 있다.

ii) 부가가치기준 분석 (부가가치 생산성)

기업의 부가가치의 자본과 노동 간의 배분율을 분석하여 지불능력을 파악하는 방법이다. 즉 “부가가치 생산성”은 부가가치 중 인건비로 지출되는 금액의 비율을 말한다.⁴⁸⁾

물적 생산성은 기업이 생산한 상품의 시장가격을 반영하지 못하는 데 비해 부가가치⁴⁹⁾ 생산성은 시장 가치가 반영된 기준이다. 따라서 부가가치 노동분배율에 의한 임금수준결정은 생산된 상품의 시장가격이 반영된 것이기 때문에 매우 합리적이라고 할 수 있다. 그러나 기업실무에서 적절한 노동분배율에 대한 노사 간의 합의를 도출 하는 데에는 복잡한 협상과정을 피하기가 어렵다.

② 수익성 기준⁵⁰⁾

수익성(profitability)이란 지출에 대한 수익의 비율이다. 기업의 수익성을 분석하는 방법으로서 손익 분기점 방법과 원가구성방법이 있다.

i) 손익분기점

손익분기점(BEP: break even point)이란 총수익과 총비용이 일치하는 수준에서의 매출량 또는 매출액 수준을 말한다. 그러므로 매출액이 손익분기점을 넘어서면 이익이 발생하고 이에 미치지 못하면 손실이 발생한다.⁵¹⁾

손익분기점 방법은 기업의 매출액 변화에 따라 기업이 부담해야 하는 인건비 추세를 보여주고 있다. 매출액이 일단 손익분기점을 넘게 되면 기업은 이익을 확보할 수 있으며 인건비 지불능력을 획득하게 된다. 손익분기점 방법은 총수익과 총비용의 관계를 명확하게 밝혀주므로, 이를 이용하여 일정한 조업도 하에서 기업의 인건비 지불능력이 어느 정도인가 또는 지불한도는 어느 수준인가를 파악할 수 있으며 종업원의 추가충원계획 등도 세울 수가 있다.

47) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p429

48) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p428

49) 기업의 부가가치는 매출액에서 제조원가를 뺀 액수가 된다

50) 박경규, 신인사관리, 흥문사, p406~07

51) 손익분기점 분석은 원래 변동비 및 고정비 수준과 이익의 관계를 검토하기 위한 분석기법이다.

ii) 원가구성 분석⁵²⁾

전체 원가구성요소 중 인건비 비율을 과거의 자료를 근거로 계산하여 임금수준결정에 활용하는 것이다. 해당 기업에서 생산하는 제품의 제조원가가 높으면 당연히 임금예산이 높게 책정되어 높은 수준의 임금이 형성되었지만, 반면에 동일한 매출액에서의 이익은 낮아지게 된다.

③ 지불능력 분석방법들의 한계점⁵³⁾

임금수준 공정성 확보차원에서 기업의 지불능력을 측정하는 방법들은 나름대로 상당한 합리성을 가지고 있지만, 기업실무에서는 아래와 같은 한계를 보여주고 있다.

첫째, 기업의 지불능력을 판단할 수 있는 자료로서 기업의 대차대조표, 손익계산서 등 각종 재무관리 자료가 제시되어야 함에도 불구하고 우리나라 기업의 실정은 기업이 종업원에게 충분한 자료를 제공하지 않고 있다.

둘째, 기업의 경영실적은 해마다 변화의 정도가 상당히 크다. 만일 경영실적이 좋았던 연도를 기준으로 임금수준이 결정되었다면, 경영실적이 떨어진 연도에는 임금수준이 이에 맞게 낮아져야 하는데, 임금이 하락하는 데에는 상당한 어려움이 존재한다.

2) 생계비와 최저임금제

생계비는 근로자의 생활을 보장해 줌과 동시에 노동의 재생산이라는 측면에서 근로자가 양보할 수 있는 마지노선이라 할 수 있다. 이와 관련하여 정부가 개입하여 법적으로 최소한의 생계를 유지할 수 있는 임금을 기업으로 하여금 강제적으로 도입하게 한 것이 바로 최저임금제이다.

① 생계비

임금은 사원의 소득 원천이기 때문에 그의 생계를 보장해 줄 수 있어야 하는데, 생계비는 임금의 최저 하한선을 정하기 위한 것인 만큼 그 측정이 정확해야 한다. 그런데 실제로 생계비를 측정하기는 어려운데, 그 이유는 문화생활은 한 달에 몇 번 해야 하며 음식은 어떻게 먹는 것이 생계를 최소한 유지하는 것인지에 대한 기준이 모호하기 때문이다. 또한 물가수준 변동량을 객관적으로 산출하기도 어렵다. 그리고 생계비 산정 시 사원의 라이프 사이클도 고려해야 하는데, 대학을 갓 나온 독신자 신입 사원과 유치원생을 둔 기혼사원, 결혼 적령기의 자녀를 둔 나이 든 사원의 생계비는 달라야 한다.

생계비 산정방식은 실태생계비와 이론생계비로 구분된다. i) “실태생계비” 산정방식은 도시근로자들의 가계부를 분석하여 실제로 생계를 꾸러가기 위해 지출된 비용을 산출하는 것이다. ii) “이론생계비” 산정방식은 근로자의 실생활에서 지출되는 생계비가 얼마인가를 분석하는 것은 아니고 근로자가 생계를 꾸러가는 데 필요한 것을 이론적으로 파악하는 것이다.

② 최저임금제

최저임금제는 국가가 노사 간의 임금결정 과정에 개입하여 임금의 최하 수준을 정하고, 사용자에게 이

52) 박경규, 신인사관리, 홍문사, p407

53) 박경규, 신인사관리, 홍문사, p406~07

수준 이상의 임금을 지급하도록 법으로 강제함으로써 저임금 근로자를 보호하는 제도이다.

정부가 노사간 임금수준 결정과정에 개입하여 임금의 최저수준을 정하여 주는 최저임금제도가 도입되어 있는 상황에서 기업은 이를 어길 수 없다. 아무리 노동 공급량이 많거나 노동 생산성이 낮아도 최저임금 수준을 유지해야 하는 것이다.

이 제도를 통하여 i) 저임금으로 인한 빈곤을 퇴치하고, ii) 임금의 부당한 하락을 방지하는 동시에 기업 간의 경쟁조건을 동일하게 하여 공정한 경쟁을 유도하고, iii) 불황기에 임금수준의 하락을 방지하는 결과가 되어 구매력을 증대시켜 유효수요를 창출한다.

3) 노동시장의 임금수준 (지배임금을 고려)

임금수준이 기업의 지불능력을 상한선으로 하고 근로자의 생계비를 하한선으로 하여 그 범위가 설정되면, 이 상·하한선내에서 임금의 대외적 공정성을 확보하는 수준의 임금을 결정하기 위해서는 노동시장에서의 임금 수준 파악이 필요하다. 이를 지배임금률 또는 사회일반의 임금수준(사회적 균형)이라고도 한다.

노동을 일반 상품처럼 거래하는 것으로 간주한다면 노동인력이 수요공급량에 의해 가격(임금)이 결정되는 것이니만큼, 노동시장에서의 수요공급 상태를 파악해서 임금수준을 정해야 할 것이다. 공급이 부족한데도 불구하고 임금수준을 낮추면 신규 노동력을 확보하기도 어렵고 기존에 있는 사원도 다른 회사로 나가버릴 것이다.

지배임금률을 파악하기 위해서는 임금조사(wage survey)를 해야 한다. 임금조사란 다른 기업들의 지급하는 임금에 대한 정보를 수집하고 판단하는 체계적인 과정을 말한다. 특히 비교대상 기업을 선정할 때에는 임금조사의 신뢰성과 타당성 및 종업원의 수용도를 제고시키기 위하여 동일한 노동시장뿐만 아니라 제품시장의 공통성도 아울러 고려해서 노사간의 충분한 협의를 거치는 것이 바람직하다.

그 외에도 기업의 임금수준 결정에 영향을 미치는 요인은 참 많다.

- 법, 규제, 정부 : 임금 가이드라인, 경쟁과 담합 방지법 등
- 회사규모 : 대기업이 규모의 경제가 있기 때문에 임금수준이 높다.
- 경영이념 : 노동자에 대한 최고경영진의 태도와 가치관이 좌우한다.
- 노조 : 노동조합이 힘이 클수록 사용자와의 임금 협상력이 다를 것이다.

IV. 임금수준 결정의 전략적 대안⁵⁴⁾

조직이 외부적 공정성을 확보해서 노동시장에서 경쟁력 있는 임금수준을 결정하는 데는 전통적으로 선도(lead), 동행(match), 추종(lag or follow)의 세 가지 전략적 대안이 있고, 최근 새로운 전략으로 유연성을 강조하는 혼합(hybrid)전략이 있다.

1. 선도전략

54) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p435~438

1) 의의

선도전략은 임금이 종업원의 조직선택 의사결정시에 있어서 가장 중요한 요소로 가정하고, 노동시장에서 경쟁기업보다 더 높은 수준의 임금을 지급하는 고임금전략을 말한다.

2) 장단점

i) 선도전략의 장점으로 사용자가 유능한 생산적인 종업원을 유인하고 유지하여 그들의 능력을 최대화시키고 종업원의 임금에 대한 불만족을 최소화시켜 준다. 또한 결근율과 이직률을 감소시키며 직무의 비 매력적인 특성을 상쇄시킬 수도 있다. 만약 선도전략에 의해 보다 유능한 종업원이 채용되어 훈련기간이 단축되고 생산성이 더 증가한다면 더 높은 노무비가 상쇄될 수 있다. 그리고 임금이 총운용 비용중에서 비교적 낮은 비율을 차지하거나 소속 산업이 법적으로 크게 규제되어 있을 경우에는 종종 높은 임금을 소비자에게 전가시킬 수도 있다.

ii) 그러나 선도전략은 다른 전략에 비해 비용이 많이 소요되고, 조직내부의 부조화와 사용자에 대한 종업원의 불평을 회피하기 위하여 사용자로 하여금 임금수준을 증가시키도록 강요할 수 있으며, 후일에 높은 이직을 가져 올 수 있는 부정적인 직무특성을 업페(예컨대, 도전적인 직무의 부족)할 수 있는 약점도 있다.

3) 적합한 상황

고임금의 선도전략은 고기능이나 기술을 소지한 종업원들에게 크게 의존하는 조직구조나 기술을 가지고 있어 분권적 의사결정을 강조하는 조직이나, 높은 수익률과 분화된 제품생산의 자본집약적 산업인 경우에 적합하다. 또한 조직이 종업원들의 성과를 관찰하고 통제하기가 어려워 이들이 최대의 노력을 하도록 자극을 주기를 원할 경우에도 높은 임금의 이점이 높은 비용을 능가함으로써 적합한 전략이라 할 수 있다(Noe, 2008)

2. 동행전략

1) 의의

동행전략은 경쟁기업과 동일한 수준의 임금을 지급하는 시장임금 전략으로서 가장 일반적으로 사용되고 있는 전략이다.

2) 유의점

많은 비노조기업들은 기업의 노조화를 회피하기 위하여 동행전략이나 심지어는 선도전략을 취하는 경향이 있다. 동행전략이 제품시장에서 제품 가격 면에서는 경쟁기업과의 불리한 위치를 피할 수 있지만, 노동시장에서 경쟁적인 강점을 제공할 수 있는 것은 아니다.

3) 적합한 상황

시장임금의 동행전략은 경쟁적인 노동시장에서 후발기업에 의해서 주로 사용된다.

3. 추종전략

1) 의의

추종전략은 경쟁기업보다 낮은 수준의 임금을 지급하는 저임금전략이다.

2) 유의점

이 전략은 장래성 있는 잠재적 종업원을 유인하려는 사용자의 능력을 방해할 것이다. 그러나 장래에 높은 보상을 약속하고 낮은 임금을 지불한다면, 이러한 약속은 조직구성원의 조직몰입과 팀워크를 강화시켜 생산성 증대를 가져올 수 있다. 이는 우리나라의 중소기업에서 창의적이고 우수한 경영자나 종업원을 확보하기 위한 전략으로 빈번히 사용되고 있는 실정이다.

3) 적합한 상황

저임금의 추종전략은 낮은 수익률을 갖고 경쟁시장에서 분화되지 않은 제품을 생산하는 노동집약적 산업이나 낮은 질의 노동력을 활용하는 산업에서 주로 사용되며, 노동시장의 변화에 민감하다.

4. 혼합전략

혼합전략은 종업원 집단이나 직군별로 세 가지 전략을 달리하거나, 종업원에 대해 기본급, 상여금 등의 인센티브 임금, 스톡옵션, 복리후생 등에 대해서 상이한 전략을 사용하는 것으로 이를 유연전략이라고도 한다.

5. 임금수준전략과 조직성과와의 관계

전략	조직성과				
	종업원 유인능력	종업원 유지능력	노무비 절감	임금불만족 감소	생산성 증대
선도전략	+	+	?	+	?
동행전략	=	=	=	=	?
추종전략	-	?	+	-	?
혼합전략	?	?	+	?	+

이상의 네 가지 임금전략은 임금관리의 목표를 달성하는 조직의 능력에 영향을 미쳐 조직의 성과에 위와 같이 상이한 효과를 가져다준다.

V. 임금수준 조정

1. 의의

임금수준은 경기의 변동, 물가의 변동, 연공이나 인사고과 등에 의해 매년 조정되는 것이 일반적이다. 이때 조정이란 대부분 상향조정, 즉 임금인상을 의미해 왔으나, IMF 당시 경기침체로 많은 기업에 있어서 임금삭감이 이루어져 하향조정도 실행되고 있다. 그러나 대표적인 조정의 방법에는 승급, 승격과 베이스업 (base up)이 있다.

2. 승급과 승격

1) 승급

승급(upgrading)이란 동일직급내에서의 임금수준의 변화를 의미하는 것으로서 담당하고 있는 직무의 질은 변하지 않고, 발생하는 임금수준의 상승을 의미한다. 승급은 내용에 따라 정기승급, 특별승급, 임시 승급으로 구분된다. 우리나라의 경우, 승급은 대부분의 기업에서 최소 1년에 1회 이상 정기승급의 형태로 실시되고 있으며, 연공서열적 임금체계 하에서는 자동승급의 형태로 호봉이 상승하고 그에 따라 임금이 상승되고 있다.

2) 승격

승격은 직무나 직능의 질이 향상된 것을 이유로 해서 행해지는 것으로 근로활동영역, 즉 담당하는 작업내용의 향상과 직위의 상승을 수반하는 형태로 나타난다. 이러한 승격은 임금수준의 향상을 동반하며, 매년 실시되지는 않으나, 흔히 승진과 관련되어 실시된다. 즉, 승진은 직위승진과 자격승진으로 구분되는데 일반적으로 자격승진을 승격이라고 한다.

3. 승급과 베이스업

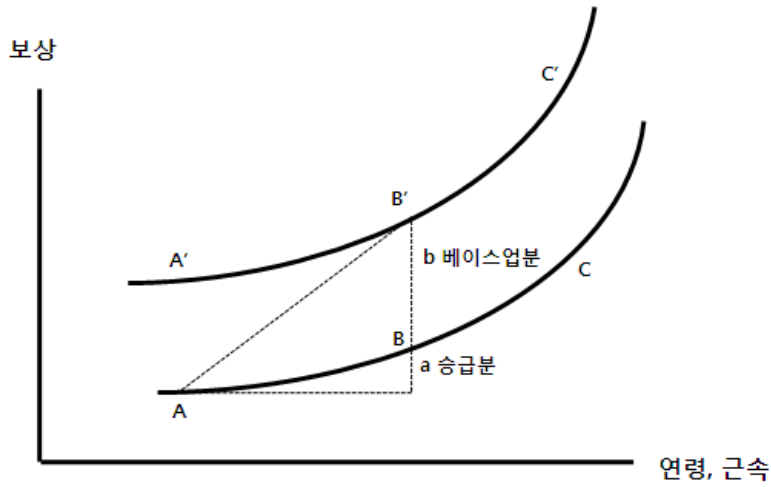
1) 승급

승급이란 기업 내에서 미리 정해진 임금기준선을 따라 연령, 근속년수, 능력의 신장, 직무의 가치증대 등에 의해 기본급이 증액되어 가는 것을 의미한다. 아래의 그림에서 승급이란 A에서 B로, B에서 C로 순서적으로 기본급이 증액되어 가는 것으로서 이 같은 형태가 지속되는 한 A-B-C라고 하는 기본급의 서열은 변하지 않는다.

2) 베이스 업

베이스 업은 연령, 근속년수, 직무수행능력이라는 관점에서 동일조건에 있는 자에 대한 임금의 증액

으로서, 승급이 일정한 임금곡선 상에서의 상향이동인데 대하여 베이스 업은 임금곡선 자체를 전체적으로 상향 이동시키는 것이 된다. 즉 그림에서 A에서 A'로, B에서 B'로 기본급 커브를 수정하는 것이 베이스 업이다.



▣ 임금체계관리

I. 임금체계 관리의 의의

1. 개념

임금체계(wage structure)란 임금지급항목의 구성내용 또는 개별 종업원의 임금을 결정하는 기준을 말한다. 임금체계관리는 임금총액을 개별 종업원들에게 기업내에서 어떠한 항목으로 어떠한 기준에 의하여 공평하게 배분하느냐에 관리의 초점을 둠으로 개별인건비 관리이고 대내적으로 공정성을 확보하는 관리라 할 수 있다.

2. 유형

임금체계는 일국의 문화, 사회적 관습, 업종 및 개별 기업의 특성, 조직의 목표와 가치 등의 차이에 따라 다양한 유형이 이루어지고 있다.

먼저 “임금의 구성형식면”에서 임금체계를 살펴보면 일반적으로 기준내 임금(기본급과 수당), 기준외 임금(초과근무수당 등), 인센티브임금(상여금 등)으로 구성된다. 기준임금인 기본급(base pay)은 임금체계 내에서 기준이 되는 부분으로 단지 금액에서 가장 큰 비중을 차지할 뿐만 아니라, 상여금, 복리후생, 퇴직금 나아가 승진, 승급 등의 산정기준으로 사용되기 때문에 임금총액 중에서 기본급의 항목과 비율을 합리적으로 설정하는 것이 중요하다.

다음으로 “임금의 내용성격면”에서 임금체계는 개별임금의 결정기준, 즉 개별임금의 격차를 무엇을 기준으로 결정하는가를 의미하는데, 일반적으로 기본급의 성격에 의해 규정된다. 따라서 일반적으로 임금체계라고 말할 때는 기본급체계를 말한다. 그래서 기본급을 어떠한 기준에 입각해서 설정하느냐 하는 것이 임금체계관리의 핵심적인 과제가 된다. 이에 따라 기본급이 연공요소를 기준으로 결정되면 **연공급체계**, 직무의 내용가치를 기준으로 결정되면 **직무급체계**, 직무수행능력가치를 기준으로 결정되면 **직능급체계**, 성과가치를 기준으로 결정되면 **성과급체계**라고 일컫는다.



※ 능력주의 임금체계

직무급과 직능급을 능력주의적 임금체계라고도 하는데, “직무급”은 동일노동·직무에 대하여 동일임금을 지급하므로 노동대가의 원칙을 가장 잘 실현하는 전형적인 능력주의 임금체계로 손꼽히고 있으며, “직능급”은 연공주의 색채도 가미하여 연공급과 직무급을 절충시킨 능력주의적 임금체계라 볼 수 있다.

※ 성과급의 구분

또한 “성과급”의 경우 개인의 성과도 사실은 연공, 직무, 능력 등의 요소가 복합적으로 반영되어 얻어진다. 그러나 성과급은 변동적인 인센티브 성격이 강하므로 일반적으로 정상임금 이상의 추가적인 급여로 제공되고 있고, 더욱이 성과급만을 기본급으로 할 경우 종업원의 소득안정성을 기할 수 없기 때문에 대체로 임금형태관리에서 다루어지고 있다.

본 장에서도 임금체계의 유형으로서 고정적 성격을 가진 연공급, 직무급, 직능급을 살펴보되, 단, 변동급적인 성격이 강한 성과급은 임금형태관리에서 다루기로 한다.

3. 목적

임금체계의 관리는 종업원들 간에 공정한 임금격차를 유지함으로써 조직 대내적으로 내부적 및 개인적인 임금공정성을 확보하고 종업원을 동기부여시키며 또한 종업원들에게 안정된 소득을 확보해준는데 그 목적을 두고 있다.

II. 임금배분의 기준⁵⁵⁾

두 회사의 평균임금 수준과 임금총액이 동일하더라도 양쪽회사의 사원들이 비슷하게 임금을 받는 것은 아니다. 예를 들어 한 쪽 회사 사원들은 모두 비슷하게 받았고, 다른 쪽 회사 사람들은 모두 차이 나게 받을 수 있다. 주어진 임금총액을 어떻게 개별적으로 나누어 주는지의 선택은 임금관리에서 가장 중요한 문제이다. 임금의 차이는 개별임금을 결정할 때 기준을 무엇으로 하여 어떤 요소를 어느 정도 감안하는지 따라 다르게 된다. 즉, 사원의 어떤 속성(학력? 능력? 성과? 근속연수?)에 더 많은 비중을 두고 임금을 결정할 것인지를 선택하는 것이 임금제도를 정하는 것이다. 그간 대부분 회사에서 실시하고 있는 임금 배분의 기준은 크게 네 가지로 분류해 볼 수 있다.

일 기준	- 직무급 : 하는 일이 어려운가? 쉬운가? - 성과급 : 업적의 크기가 많은가? 적은가?
사람기준	- 연공급 : 일을 맡은 사람의 근무연한이 긴가? 짧은가? - 능력급 : 일을 맡은 사람의 능력이 많은가? 적은가?

55) 임창희, 인적자원관리, 2판, 비엔엠북스

그러나 이처럼 여러 가지 임금제도가 있을 수 있지만, 어느 한 가지 기준에만 의존하여 임금체계를 정하는 회사는 별로 없다. 상황의 변화에 따라 연공급과 성과급 또는 직무급과 직능급을 적절하게 배합하여 사용하기도 하고, 배합비율을 점진적으로 변화시켜 나가기도 한다. 또는 같은 회사 내에서도 직무 특성이나 사원 능력에 따라 어느 부서는 연공 위주로, 다른 부서는 직능 위주로 다원화할 수도 있다.

주로 임금체계는 산업별로 다르게 조사되는데, 그 이유는 산업별로 노동의 질이 다르고 사원들이 신분, 직무표준화 정도, 기술변화 등의 산업특성이 다르기 때문이다. 예를 들면 고령화 사원이 많은 플랜트 산업, 기계산업이나 단순노동에 의존하는 가전, 섬유업종의 경우 연공기준의 임금체계를 선호하고, 기술변화가 다양한 IT산업, 광고, 첨단부품 업종은 직무급과 직능급을 선호할 것이다.

※ 회사의 특성(산업별)에 따른 임금체계의 선택

회사특성	산업	임금체계
고령사원이 많다	플랜트, 기계	연공급 + 직능급
기술혁신이 많다	첨단, 광고, IT	직무급 + 직능급
직무표준화가 잘 되어 있음	철강, 제지	연공급 + 직무급
단순노무직	가전, 섬유	직무급
사무직	금융, 본사	직능급 + 연공급
서비스	판매	성과급

Ⅲ. 임금체계(제도)의 유형별 내용

1. 연공급

1) 연공급의 의미

연공급 또는 연공임금이란 기업에서의 근속년수를 기준으로 임금의 격차를 두는 임금체계이다. 즉, 연공급이란 속인적 요소를 기준으로 성립된 임금의 형태로서 개개인의 학력, 연령 등을 감안하여 근속년수에 따라 임금수준을 결정하는 임금체계이다. 그러므로 이 연공급에서는 일반적으로 근속년수가 많아짐에 따라 기본급 또는 단위임금률이 높아지는 것을 특징으로 한다.

2) 연공(근속연수)기준의 합리성 근거

연공 위주 임금제도는 개인의 능력과 공헌을 무시한 채 연공에 따라 비합리적으로 임금을 책정하는 것 같지만 나름대로의 타당성이 있다는 주장이 있다. 즉, 근속연수를 기준으로 오래 근무한 사원에게 동일한 직무를 맡은 젊은 사원보다 임금을 더 준다는 것은 합리적이고 당연하다는 것이다. 왜 그럴까?

- i) 연륜이 높으면 아무래도 숙련도가 증가되어 일을 잘 한다.
- ii) 연륜이 높을수록 생활비가 더 든다. 생계비 차원에서 임금을 더 주어야 한다.
- iii) 동일노동을 하고 있더라도 신참자보다 고참자는 더 오랜 기간 동안 회사에 공헌을 하여 왔기에 성장된 오늘의 회사가 존재하게 되었다는 보답의 의미가 있다.

3) 연공주의 의문

① 연공주의는 한국적인가?

우리나라에서 유독 연공임금이나 연공승진 등 연공주의가 만연한 이유를 주로 연륜을 중시하는 전통 문화 때문이라고 한다. 어느 조직이나 구성원간의 신분서열이 있고 그래야만 조직이 유지된다. 선진국의 기업조직은 능력과 업적차이로 봉급차이를 두었으나, 우리나라는 산업화 초기에 능력과 업적이 모두 비슷하였으므로, 나이나 근무연수로 차이를 두는 것이 전통문화와 어우러져서 허용이 되었던 것도 사실이다. 그러나 또 하나의 중요한 이유는 우리 기업의 사원과 가족들은 국가로부터 사회보장 혜택을 많이 받을 수 없었다. 정부가 가난했기 때문이다. 그러므로 사원 자녀의 학비, 가족부양비, 의료비 등 모두가 능력급이나 업적급이 아닌 생계비 보조수단이었으며, 생계비는 연륜과 함께 늘어나기 때문에 회사는 연공적 임금체제를 유지하였고, 사원들도 은연중 이에 동의하였던 것이다.

그리고 그동안 우리 사원들의 평균연령은 낮았고 이농현상으로 여성노동자들 대부분은 미혼여성이었다. 미혼여성들이 결혼을 하면 자동적으로 회사를 떠나고 또 다시 젊은 여성이 입사하기 때문에 사원 평균 연령은 높아지기 어려웠고, 그렇기 때문에 회사 경영자 입장에서는 이들에게 연공임금제도를 적용하는 것이 이로운 수밖에 없었다. 더구나 초기 산업화 단계에서 노조활동이 미약했기 때문에 연공제도로 인한 저임금에 강하게 어필하지 못하고 순응할 수밖에 없었다.

② 연공주의는 연공자에게 유리한가?

2020년에는 우리나라도 평균수명이 80세를 넘어서고, 따라서 65세 이상 인구가 전체인구의 15%를 넘김으로써 초고령 사회로 접어든다는 예측이다. 이에 반하여 출산율은 점점 낮아져서 세계에서 세 번째로 낮은 나라가 되었다. 이에 따라 자연적으로 직장에서도 40, 50대의 고령 직장인이 20, 30대의 젊은 직장인보다 많아지게 된다.

이러한 변화추세에도 불구하고 연공임금 제도가 계속된다면, 기업주나 경영자는 연공자에게 지불해야 하는 고임금 수준을 감수하지 못하고 조기퇴직, 명예퇴직으로 연공자를 회사에서 퇴출시킬 것이며, 퇴직 연령은 점차 낮아지고 젊은 사원의 채용을 선호할 것이다. 결과적으로 낮은 임금이라도 직장에서 일하고 싶은 연공자들의 채용을 연공임금제도 자체가 가로막고 있다는 것은 아이러니가 아닐 수 없다.

③ 연공주의의 쇠퇴는 필연적인가?

변화가 없던 옛 시절에는 연공이 높을수록 능력과 공헌이 증가된다고 보는 것이 타당했다. 연공이 증가하면 숙련과 기능이 상승되어 임금도 오르고 지위가 올라가야 하지만 사실은 기술혁신 때문에 그렇지 못하다. 고도산업화, 지식사회화 할수록 업무가 다양해진다. 연공급은 모든 사람에게 무슨 업무를 하든 지 근속연수가 많으면 비슷한 임금을 지급했으나, 이제는 고급직무의 다양화로 인하여 모두에게 동일한 임금을 줄 수 없게 되었다.

또한 연공주의의 토대가 되었던 수직주의, 경로사상, 공동체의식 등 구세대적 문화의 잔재들이 사라지고 있는 한편 노동조합에서는 서로가 편하기 위해 연공급의 혜택을 계속 누리려고 하지만, 신세대의 주요 인력들은 일한 만큼 받겠다는 것이다. 이제 국가의 사회보장도 증가되고 젊은 인력과 자격증 소지자가 많아서 이들을 확보하고 유지하려면 능력에 의한 임금제도를 운영하는 것이 필연적이라 하겠다. 더구나 기업환경과 기술의 발전속도가 너무 빨라서, 과거의 경험자들이나 연륜자들의 노하우의 가치가 필요없게 된 것도 연공주의 쇠퇴의 큰 원인 중 하나이다.

4) 연공급의 유형

연공급은 매년 실시되는 정기승급제도에 의해 운영되는 바, 승급선의 형태에 따라 정액승급형, 체중승급형, 체감승급형, S자형승급형의 4가지 유형으로 구분된다. 이 중 제일 많이 이용되는 형은 S자형 승급형이다. 한편 우리나라 기업의 경우 단일호봉제도를 많이 채택했으나, 최근에는 이를 다소 변경하여 직급별 호봉제도를 많이 채택하고 있다.

5) 연공급의 장·단점

① 장점

- 장기근속을 유도하고 이직과 노동이동이 줄어든다.
- 생계보장과 사회보장의 성격이 있어 근로자의 생활이 안정된다.
- 임금계산이 객관적이고 쉽다.
- 필요에 따른 회사내의 직무순환과 부서이동이 쉽다.
- 필요에 따른 회사내의 직무순환과 부서이동이 쉽다.
- 직무가치나 업무의 측정이 어려울 때는 근속연수라는 객관적 기준이 명확하다.
- 수직주의 문화와 폐쇄적 노동시장이 존재하는 우리나라 실정에 적합하다.

② 단점

- 직무수행의 능력, 성과, 직무난이도 등이 무시된 임금체계이다.
- 직무가 아닌 사람을 기준으로 한 것이므로 비합리적이다.
- 노력과 능력을 고려하지 않아서 사원을 무사안일로 유도할 수 있다.
- 전문적 인재나 특출한 업적을 낼 수 있는 고급인력의 확보와 유지가 곤란하다.

6) 연공급의 평가

이러한 연공임금은 고용을 안정시키고 나아가서 노동력의 정착화에 크게 기여하였지만, 경제가 성장하고 사회가 변화함에 따라 그 유용성이 줄어들고 있다. 연공임금은 본래 과잉적 노동력과 미숙련노동력을 바탕으로 채용시 저임금을 전제로 하여 형성된 것이므로, 경제성장의 과정에서 노동의 수요가 공급을 상회하고 초임금이 일반노동자의 임금상승률을 크게 상회하게 됨으로써, 연공임금은 그 기반이 흔들리게 되었고 현실적응력도 잃어가게 되었다.

또 오늘날 세계화와 정보화 속에서 기술혁신에 의한 경쟁력이 요청됨에 따라 우수한 종업원의 확보와 더불어 종업원의 능력이 절실히 요구되고 있다. 우수한 종업원을 유인하여 공헌을 확보하기 위해서는 기존의 연공급은 여러 가지 한계점을 드러내고 있다.

7) 임금피크제

① 도입배경

근년에 한국사회의 고령화가 급진전되면서 연공급체계하에서 노동력의 고령화에 따른 기업의 인건비 부담이 더욱 가중됨에 따라 이를 해소하면서 동시에 고령근로자의 고용도 보장해 주기 위한 대안으로서 임금피크제도의 도입이 논의되어 왔다.

② 개념

임금피크제(salary peak)란 동일한 인건비 하에서 고용안정을 중시하는 방안으로, 근로자의 계속 고용을 위해 노사간의 합의를 통해 일정 연령을 기준으로 생산성에 맞추어 임금을 하락하도록 조정하는 대신 소정의 기간 동안 고용을 보장해 주는 제도를 말한다.

③ 유형

유형으로는 정년보장형, 정년연장형, 고용연장형의 3가지가 있다. 정년보장형은 정년보장을 전제로 정년 전 일정 연령부터 임금을 조정하는 방식이고, 정년연장형은 정년을 일정기간 연장하는 대신 그 기간만큼 정년 전의 임금을 조정하는 방식을 말한다. 고용연장형은 정년 퇴직 후 재고용 방식을 통해 고용을 일정기간 연장하고 임금을 조정하는 방식이다.

④ 기대효과

임금피크제(salary peak)는 근속연수에 따라 호봉과 임금이 올라가지만 한없이 증가하는 것이 아니라, 일정 연령(50내지 55세)이 되면 더 이상 오르지 않고 오히려 감소하도록 한 것인데, 그 이유는 인간의 숙련도나 정신능력과 육체능력 모두 일정 연령 후에는 감소하기 때문이기도 하지만, 이러한 제도를 도입한 이유는 따로 있다.

즉, 능력이 감퇴한 고령의 사원들을 해고시키기는 불가능하고 낮은 임금에 고용을 보장해 주려고 할 것이다. 그러나 이것은 그런대로 의미가 있다. 왜냐하면 사원들의 연령이 아주 높아지면 자녀들도 모두 대학을 졸업하여 취직해서 출가하기 때문에 생활비가 더 이상 많이 필요하지 않다. 임금피크제로써 기업의 임금부담이 줄어들고, 그 결과 젊은 신규 노동력이 많이 고용하게 되어 실업률을 줄인다. 또한 계층간

임금격차도 줄어들어 사회적으로 소득재분배 효과가 있다.

이러한 임금피크제는 노사 모두에게 긍정적 효과를 줄 수 있어 노사가 상생할 수 있는 방안의 하나가 되고 있다.

2. 직무급

1) 의의

위의 연공급에 대체되는 새로운 임금체계로서 등장한 것이 직무의 가치를 기준으로 임금을 결정하는 직무급이다. 이는 말은 직무의 상대적 가치를 기준으로 임금을 책정하는 것인데, 부가가치를 많이 생산하거나 어려운 일이면 직무의 가치가 높을 것이기에 누가 그 일을 맡든 임금은 높게 매겨진다. 이는 동일노동에 동일임금이라는 원칙에도 부합되며 회사에 공헌한 대로 임금을 준다는 거래적 차원에서도 타당하다.

2) 직무급의 성공적 운영을 위한 전제조건

그러나 직무급이 공정하고 합리적으로 적용되려면, 다음의 전제조건이 갖추어져야 한다.

① 직무분석과 직무평가가 제대로 이루어져 직무마다 정확한 가치가 정해져 있어야 한다. ② 직무에 맞게 사람이 배치되어야 하며, 고급 직무에 미숙련자를 배치하여 많은 임금을 주는 것은 부당하다. ③ 가장 낮은 가치의 직무에 종사하는 사람에게도 최저 생계비가 지급되어야 하며, 누구나 그 직무를 기피하여 전체 직무의 완성에 차질이 생겨서는 안 된다. ④ 직무 간에 정보소통과 자유로운 노동이동이 보장되어야 하며, 한 번 맡은 직무에서 이탈이 불가능해서 낮은 가치의 직무에 소속되었던 사람이 다른 직무로 옮기지도 못하면 난처한 일이다.

3) 직무급의 유형

① 개별 직무급

개별직무급은 개별직무마다 각기 다른 임금률이 정해져 있는 형태로 이를 평점별 직무급이라고도 한다. 이 경우는 직급을 구분하지 않고 하나의 직무에 하나의 임금액이 적용되므로 임금계산이 간단하고 근로자가 이해하기도 쉽다. 그러나 직무의 수만큼 임금률이 존재하므로 직무수가 한정되어 있는 경우에나 사용될 수 있으며, 미국의 경우 시간급 근로자에게 많이 적용되고 있다.

② 직급별 직무급

직급별 직무급은 모든 직무를 적당한 수의 몇 개의 직급(직무등급)으로 묶어 직급별로 임금률을 결정하여 운영하는 형태이다. 이는 일반적인 직무급의 유형으로 각 직급별 임금률의 적용범위에 따라 크게 단일직무급과 범위직무급으로 구분된다.

i) (직급별)단일직무급

단일직무급은 각 직무들에 대한 직무평가의 평점을 일정한 간격을 기준으로 해서 여러 직급으로 분류

하고, 보통 10~15개정도 각 직급마다 하나의 임금률을 설정하여 운영하는 형태이다. 단일직무급은 직무가 단순하고 정형적이며, 작업성과가 개인의 숙련정도에 따라 크게 영향을 받지 않는 직무에 적합하다.

ii) (직급별)범위직무급

범위직무급은 동일직급 내의 직무에 대하여 일정 범위의 임금률을 설정하여 운영하는 형태이다. 즉 동일직급의 직무에 대해 일정한 폭을 가진 임금이 주어지는 직무급을 말한다.

이는 동일직급에 속하는 종업원이라도 숙련, 능력, 업적 등의 차이를 반영하여 일정범위내에서 승급을 인정하여 임금액에 차이를 두고 탄력적으로 운영하는 형태이므로 보다 자극적인 성격을 가져 종업원에 대한 동기부여와 성과증진에 기여할 수 있는 장점이 있다. 이 때문에 직무급을 실시하고 있는 대다수 기업들은 일반적으로 범위직무급을 채택하여 실시하고 있다.

범위직무급은 각 상위직급의 임금률의 관계가 중복되고 있는지, 접속하고 있는지, 또는 간격이 있는지에 따라 중복형, 접속형, 간격형 범위직무급 등의 세 가지 형태로 구분할 수 있다.

4) 직무급의 장·단점

① 장점

- 개인별 차이에 대한 불만이 제거된다.(동일노동 동일임금 실현)
- 노동에 의한 부가가치의 상승도 없이 호봉이 올라 임금이 오르는 불합리한 임금상승은 없어진다.
- 서로 고부가가치업무를 맡으려고, 자기능력을 신장시키고 자아개발에 노력한다.
- 특수 업무를 처리할 특정 인재 확보가 쉽다.

② 단점

- 직무가치의 평가와 산정절차가 복잡하다.
- 사원간 임금격차가 커지면 노조나 개인이 반대한다.
- 노동이동이 제한된 우리나라에서는(횡단적 노동시장의 미활성화) 높은 가치의 임금을 받는 좋은 직무가 있더라도 쉽게 이동해 갈 수 없다.
- 직무가치가 낮은 직무를 맡은 사람들은 기술 연마 후 사내에 새 일자리가 한정되어 있으므로, 다른 회사로 고부가가치 업무를 찾아 나서기 때문에 이직률이 높아질 가능성이 있다.

5) 직무급의 평가

직무급은 경제가 성장함에 따라 노동력이 부족하게 되고, 세계화와 정보화의 진행에 따라 능력이 더욱 요구되는 환경조건의 변화 속에서 우수한 인재의 확보를 위한 임금체계로서 적절한 임금체계이다. 이 직무급은 미국에서 널리 행해지고 있는 임금체계이고 직무평가에 기인한 것이어서 미국형 직무급이라고 부른다.

3. 직능급

1) 의의

직능급은 종업원이 직무를 수행하는 데 요구되는 능력(직무수행능력, 즉 직능)을 기준으로 각자의 임금을 결정하는 임금체계이다. 직능급은 종업원의 직무수행능력의 발전단계에 따라 일정한 자격기준(직능자격등급)을 설정하고 이를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이다.

2) 도입배경

이 제도가 도입된 것은 일본에서 경제성장이 둔화되고 승진적체가 심해짐에 따라, 더 이상 연공급 유지가 어렵게 되었기 때문이다. 일본 기업들이 고령화에 종신고용으로 연공제도를 유지하기는 어렵고, 경쟁의 심화로 고급 전문인력을 확보하기 위하여 도입하기 시작하였다.

즉 저성장으로 인한 기업내 승진정체 현상과 노동력의 고학력화·고령화, 인재육성과 능력주의 인사의 중요성 대두 등으로 인해 일본적 조직풍토 하에서 연공급을 개선하면서 직무급의 장점도 살릴 수 있는 능력주의적 임금제도가 도입되면서 급속히 보급되어 왔다.

3) 특징

직능급의 경우 종업원들이 동일한 가치의 직무를 수행하든, 또는 근속년수와 연령 등의 연공이 동일하든지 간에 각 종업원의 직무수행능력면에서 차이가 발생하면 임금액이 달라진다. 여기서 직무수행능력이란 일반적인 능력이 아니라 특정 직무를 수행하는 데 필요한 특정한 능력으로서, 현재적인 능력뿐만 아니라, 앞으로 발휘될 잠재적인 능력도 포함한 종합적인 능력을 의미한다.

4) 도입의 전제조건

① 직능자격제도의 확립

직능급은 직무수행능력을 기준으로 하는 임금제도이므로 직능급을 도입하기 위해서는 “직위분류에 의한 직능자격제도의 확립”이 전제되어야 한다. 직능자격제도란 연공주의의 장점을 살리면서 능력주의의 합리성을 가미한 제도로서, 각 직종별로 직무수행에 필요한 자격요건으로 직무수행능력이 분류되고 등급이 부여된 일정한 직능자격등급을 기준으로 승격, 승진 및 급여(직능급) 등의 처우를 결정하는 종합적인 인사제도이다. 이와 같은 점에서 직능급은 직능자격제도상의 임금체계라고 볼 수 있다.

② 정확하고 공정한 종업원 평가

직능급은 직무에 공헌할 수 있는 담당자의 능력을 기초로 임금을 책정하는 것이므로, 직능급 임금산정에는 인사평가 결과가 유용하게 쓰인다. 따라서 직능급 제도의 성공적 도입과 운영을 위해서는 직능의 합리적인 분류기준과 등급의 설정과 함께 “객관적이고 정확한 종업원 능력평가”가 이루어져야 한다.

5) 직능급의 유형

① 기본유형 : 단일형 직능급과 병존형 직능급

이는 기본급의 구성형태에 따른 분류로서, 기본급의 전액을 직능급으로 구성해서 지급하면 단일형(순수형) 직능급, 아니면 일부만 직능급으로 지급하고 나머지 부분은 연공급이나 직무급 등 다른 임금체계로 지급하게 되면 병존형(혼합형) 직능급이라고 한다.

일반적으로 연공적 조직풍토 하에서 직능급을 처음 도입하고자 할 때는 종업원들의 저항을 줄이기 위해 정기급급제를 고려해야 하므로 병존형 직능등급제가 많이 활용된다.

② 직능등급별 직능급과 능력평점별(개별) 직능급

직능을 몇 가지 직급으로 등급화하여 직급마다 임금을 설정하여 운영하는 제도가 직능등급별 직능급이다.

이에 반해서 능력평점별 또는 개별직능급은 직능고과에 의해 각 개인마다 능력평가점수를 산출하여, 이것에 1점당 단가를 곱하여 임금을 결정하는 제도이다. 이 경우는 종업원을 직능등급으로 분류하지 않기 때문에 종업원 수만큼 임금을 측정하게 되므로 소규모기업의 경우 이외에는 임금관리가 불편하다. 따라서 직능등급별 직능급이 일반적이다.

③ 단일임금을 직능급과 범위임금을 직능급

하나의 직능등급에 대해 하나의 임금을 설정하여 임금을 결정하는 형태가 단일임금률 직능급이고, 하나의 직능등급에 대해 임금액의 상한과 하한의 범위가 설정되어 있는 형태가 범위임금률 직능급이다.

3) 직능급의 장·단점

① 장점

- 개인의 능력을 기준하였으므로, 개인의 능력개발을 유도하고 잠재능력도 인정해 줌으로써 미래지향적 임금관리가 된다.
- 개인의 자기개발로 기업에 직접적인 성과를 가져온다.
- 개인의 능력을 인정해 주는 제도이므로, 전문인재의 확보와 유지가 쉽다.
- 직능급은 직위승진과 자격승진이 분리 운영되어 유연한 인사처우가 가능하므로, 특히 저성장기에 승진기회 정체를 경험하는 고령화 계층에게 생애소득을 보장하고 능력주의 임금관리를 통해 저성장기를 효과적으로 적응해 나갈 수 있도록 해준다.

② 단점

- 유능력자와 무능력자의 임금격차로 사내 분위기가 저해될 수 있다.
- 능력과 자격은 나이에 따라 계속 증가하는 것이 아니므로, 일정수준 이후 능력성장이 멈추면 오히려

임금이 동결될 수 있다.

- 능력의 평가 자체가 어렵고 복잡하다.

4) 직능급의 평가

직능급은 일본이나 한국과 같은 동양의 경영문화에서 개발된 독특한 임금체계이다.

직능급은 직무급과 같이 직무에 기초를 둔 임금체계가 아니므로 직무의 명확화, 직무의 표준화가 이루어지지 않고 있는 경우에 적용될 수 있는 임금체계이다. 그리고 경쟁이 심하고 변화가 심한 오늘날의 환경 조건 속에서는 직능급이 다른 임금체계보다는 오히려 종업원의 능력향상을 유도하는 임금체계로서 높이 평가되고 있다.

※ 임금체계에 대한 소결

동태적인 기업환경 변화와 시장경쟁의 격화, 노동력의 고령화와 젊은 층의 능력지향적 가치관, 인건비 부담의 과중 등의 기업내외의 환경변화에 대처하고, 특히 21세기 지식정보화 시대에서 지식 경영의 효과적인 추진을 통해서 기업의 경쟁력 제고와 생존을 위해서는 지금까지의 복잡한 임금체계를 단순화시키고, 연공급 임금체계를 경쟁력 지향적인 능력·성과 위주의 임금체계로 전환·발전시켜 나아가야 할 것이다.

4. 성과급⁵⁶⁾

1) 의미

원래 임금이란 사원이 회사에 공헌한 대가로 지불되는 반대급부의 성격이 강하다. 그런 의미에서 사원이 회사에 공헌한 성과와 업적을 기준하여 임금을 책정하는 것이 가장 타당하다고 할 수 있다. 그러나 그럼에도 불구하고 문제는 있다. 무엇을 성과로 볼 것인가?

① 매출액

제약회사나 백화점 등에서는 매출액 정도에 따라 이익의 비율이 일정하므로, 이를 기준으로 임금을 책정하면 무리가 없다.

② 이익

이익을 기준하지만 이익 증감이 심하면 사원의 월급수준이 매월 바뀔 수 있다. 그리고 이익이 사원들의 노력 증가에서 온 것인지, 자본가(주주)의 투자(ex. 신기계 도입)에서 온 것인지 구별하기 어렵다.

56) 성과급을 임금체제로 분류하여 설명할 경우에 연공급, 직무급, 직능급과 함께 성과급을 이어서 설명할 수 있습니다. 여기서는 성과급에 대한 기초적인 이해라고 생각하고 보시기 바랍니다. 그리고 임금형태관리에서 성과급제(인센티브)에 대해 구체적으로 알아하도록 하였습니다.

③ 비용절감

생산 현장에서는 설비 이용도가 높고 불량률이 하락하면 원가가 절감되는데, 이것으로 사원이 얼마나 노력했는지의 지표로 삼는다.

위의 어느 것을 성과측정의 기준으로 하는지도 문제이지만 개인의 노력만 볼 것인지, 팀의 성과를 측정하여 팀 성과급으로 지급할 것인지의 문제가 또 남는다. 어느 때는 개인이나 집단이 무단히 노력해도 운이 없어 회사가 손해를 보는 경우가 있다. 그러므로 개인의 임금을 성과에 따라 결정할 때는 그 성과가 다음의 어느 것 때문인지를 가능한 한 정확히 판단한 다음에 정해야 할 것이다.

- i) 개인의 능력 때문인가?
- ii) 개인의 성취의욕, 동기, 노력 때문인가?
- iii) 외부의 환경요인 때문인가? 혹은 통제 불가능한 운 때문인가?

2) 성과급의 장·단점

① 장점

- 생산성을 높이고 원가절감에 이바지한다.
- 근로자의 동기유발, 노력 향상을 유도한다.
- 관리자의 감독, 채근, 독촉 등의 관리가 덜 필요하다.
- 유희시간 절약으로 생산활동 촉진, 장비의 효율적 활용이 가능하다.
- 생산량에 따라 임금이 지급되므로, 인건비 산정이 정확하다.

② 단점

- 정신평의 경우 개인성과와 공헌의 측정이 어렵다.
- 과정은 보지 않고 결과(성과)만 기준하기에 상호간 경쟁이 심해진다.
- 성과측정에 비용이 든다.
- 성과향상의 원인을 놓고 회사(자본가)와 사원이 서로 공치사의 마찰을 빚을 수 있다.(갈등발생)
- 개인의 월소득이 고정되지도 않고 미래소득을 예측하기도 어려워 불안정한 경제생활을 할 수 있다.

3) 시간급으로서의 성과급

성과급의 한 형태로 시간급을 들 수 있는데 왜냐하면 성과는 대체로 직무시간에 비례하기 때문이다. 시간급이란 직무의 양, 질과는 무관하게 단순히 근무시간을 기준하여 임금을 산정하는 방식으로 주급, 일급, 월급 등이 그것이다. 또한 회사가 성장 지향전략을 밀고 나간다면 “성과급” 위주로 임금을 지불할 수도 있고, 안정전략을 펼 때에는 “시간급” 형태로 지급할 수도 있다.

시간급제는 사원 입장에서 보면 일정액이 임금으로 확정되기 때문에 안정감을 주기도 하지만, 기업 입장에서 보면 노동시간이나 노동일수가 정해지면 간단한 방식으로 임금액이 정해지기 때문에 장점이 많다. 하지만 노동시간만 때우면 임금이 나오기 때문에 사원을 동기부여하기 어렵다는 단점도 있다. 그러나 다음과 같은 경우에는 부득이 시간급 형태를 취할 수밖에 없다.

※ 시간급이 적합한 상황

- 생산단위가 불명확하고 측정하기 어려울 때
- 작업지시가 빈번하고 직무수행자가 이를 결정하기 어려울 때
- 직무수행의 질이 매우 공정할 때
- 감독이 철저하고 감독자가 공정한 과업의 기준을 알고 있을 때
- 직원의 노력과는 무관하게 기계에 의해서 성과가 좌우될 경우
- 생산원가 중에서 인건비가 차지하는 비율이 낮을 때

① 단순시간급제

시간당 임금을 정하고 이를 실제의 근로시간에 곱하여 임금을 산정한다. 그렇게 되면 직무수행의 질이나 직무내용과는 무관하게 근로시간에 따라 확정적인 임금이 정해진다. 따라서 이를 고정급 혹은 정액급이라고도 한다.

② 복률시간급제

작업능률에 따라 다단계로 시간당 임금을 정하여 능력있는 사람들에게 시간급을 더 주려고 할 때 필요한 제도이다. 예를 들면 직무수행의 결과가 표준이상일 때는 시간당 임금을 1,000원으로 하고, 표준 이하일 때는 시간당 800원으로 한다.

③ 성과급이 갖는 임금변동의 문제

성과(업적)를 기준으로 임금을 지급하면 가장 큰 문제는 사원들이 받는 임금이 수시로 변동된다는 점이다. 지난해와 현재, 지난해와 올해의 업적이 같을 수 없기 때문이다. 그러므로 임금의 생계비 역할을 감안한다면 변동임금제란 사원의 일상생활을 불안하게 하는 요인을 갖고 있다. 사원이 많은 직무나 부서는 오직 한 곳에서 하나의 직무를 맡고 있기 때문에 위험을 분산하여 연평균 업적을 안정적 수준으로 유지할 수 있도록 스스로 직무시간을 관리할 수도 없다. 그렇다고 자녀의 학자금이나 아파트 관리비를 매월 자신의 회사 업적에 따라 변동적으로 맞출 수 없다는 한계를 갖는다.

▣ 임금형태관리

I. 임금형태관리의 의의⁵⁷⁾

1. 의의

임금형태(method of wage payment)는 종업원에 대한 임금의 계산 및 지불방법을 의미하는데, 임금을 지불할 때 무엇을 단위로 기준으로 산정하는가를 나타내 주는 개념이다.

즉, 임금형태란 정해진 임금제도에 의하여 일정한 액수의 임금이 산정되었다면 그 임금을 어떤 방식으로 지급하는지의 문제이다.⁵⁸⁾

임금의 산정기준으로서 일반적으로 활용되고 있는 것이 시간과 성과이다. 시간을 단위로 기준으로 임금을 산정하는 것을 “시간급”이라 하고, 성과를 단위로 기준으로 임금을 산정하는 것을 “성과급”이라 한다.

2. 배경

임금형태는 19세가 말 미국에서 비롯된 능률증진운동의 일환으로서 특히 테일러가 제창한 과학적 관리법을 계기로 기업의 특성 및 경영전략에 따라 다양한 형태로 크게 발전되어 왔다. 그런데 임금형태는 특히 종업원의 근로의욕 향상과 밀접한 관련이 있어 오늘날 동태적인 기업환경 가운데서 노동성과를 자극하는 성과급제도의 도입 실시가 점차 확산됨에 따라 임금형태 관리의 중요성이 보다 증대하고 있다.

3. 중요성 및 목적

임금형태 관리는 임금의 공정성 개념에서 볼 때 임금의 대내적 공정성, 그 중에서도 개인의 성과나 공헌도의 차이에 따라 임금을 차등지급하는 것이 공정하다고 보는 개인적 공정성 실현과 직접적으로 관련되어 있다.⁵⁹⁾ 이에 따라 합당한 임금을 차등적으로 지불함으로써 개인적 공정성이 확보될 수 있고 이를 통해 종업원을 동기유발시킬 수 있다. 따라서 임금형태 관리는 종업원의 동기유발과 기업의 성과 증대를 도모할 수 있도록 종업원의 개인적 공정성을 효율적으로 관리하는데 그 목적이 있다.

II. 임금형태의 유형⁶⁰⁾

57) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p462

58) 임창희, 인적자원관리, 2판, 비앤엠북스, p178

59) 예를 들면 어떤 사원에게 연공과 능력을 기준으로 하여 일 년에 4천만원의 임금이 지급되어야 한다면, 이를 매월 일정액을 나누어 줄 수도 있고 한꺼번에 줄 수도 있고, 매월 조금씩 주고 명절과 휴가 때 특별 보너스 형태로 더 줄 수도 있다. 또는 기본급으로 3천만원은 정해 놓고, 나머지 천만 원은 업적이 크면 그때마다 인센티브로 줄 수도 있다. 이를 임금형태라고 하는데 이에 따라 기업의 유효성이 달라지고, 사원들의 경제적 이익과 정신적 태도와 만족도가 달라지기 때문에 임금형태를 어떤 모양으로 만들 것인지의 문제도 매우 중요하다.

60) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p463~470

임금형태는 다음과 같이 크게 시간급과 성과급으로 분류된다.

1. 시간급

1) 개념

시간급(time payment)은 근로자의 작업량이나 작업성장에 관계없이 단순히 근로시간을 단위로 임금액을 산정하고 지급하는 방식이다. 시간급은 근로자가 정해진 근로시간만 근무하면 임금을 정액으로 지급받을 수 있기 때문에 고정급 혹은 정액급이라고도 한다.

2) 장·단점

① 장점

i) 임금계산이 간단하므로 사용하기가 편리하다. 또한 ii) 근로자에게도 이해가 쉽고 일정액의 임금이 확정적으로 보장되어 임금의 안정성을 도모할 수 있으며, iii) 노사간의 원활한 협력도 유지해 나갈 수 있다.

② 단점

그러나 i) 성과급에 비하여 작업성과 직접적으로 연결되지 않아 노동능률을 자극할 수 없어 종업원을 동기부여 시킬 수 없다는 것이 중요한 단점이 된다. 또한 ii) 학습이론의 강화이론 관점에서 시간급은 고정간격법을 사용함으로써 강화의 효과가 저하되어 종업원 행동수정의 학습면에서도 비효율적인 것으로 인식되고 있다.

3) 유형

시간급은 근로시간의 단위, 즉 시간(hour), 일(day), 주(week), 월(month), 년(year) 등의 단위에 따라서 시급제, 일급제, 주급제, 월급제, 연봉제⁶¹⁾ 등으로 유형화할 수 있다. 대체로 하위직의 직무일수록 시급제, 일급제, 주급제의 형태로 지급되고, 상위직일수록 월급제와 연봉제의 형태로 지급된다.

2. 성과급

1) 개념

성과급(output payment, pay for performance)은 개별종업원이나 집단이 수행한 노동성거나 업적을 기준으로 임금을 산정하여 지급하는 임금형태이다. 즉, 종업원이 특정의 질과 양의 과업을 달성한 결과에 따라서 받는 변동적인 임금을 말한다. 따라서 업적급, 변동급, 능률급이라고도 하고, 노동성고를 자극한다는 의미에서 자극급, 인센티브임금(incentive plan)라고도 불린다.

61) 연봉제는 임금액을 종업원의 능력이나 업적을 기준으로 연간단위로 결정하여 지급하는 임금형태이다. 연봉제는 성과급의 성격도 강해 이에 관해서는 별도의 항을 설정하여 후에 자세히 살펴본다.

2) 특징

성과급은 임금이 작업성이나 능력과 직결되는 특별보상으로서, 고정급인 시간급과는 달리 변동급이라는 본질적인 특성을 가진다.

3) 장·단점

① 장점

i) 근로자를 동기부여 시키고 노동생산성을 향상시킨다. ii) 직접노무비를 감소시키고 종업원들의 소득을 증대시키는 것으로 밝혀지고 있다. iii) 성과지향적인 경영을 자극하고 커뮤니케이션을 증대시키며, 결근률과 지각률 감소와 직무에 대한 창조적 관심 증대 및 비능률적인 작업자 감소 등의 효과가 있다. 또한 iv) 임금이 변동비로서 취급됨으로써 인건비예산의 통제가 용이하고 생산관리가 쉽게 되는 등의 효과가 있다.

② 단점

반면에 i) 단기간내에 최대의 산출량을 내기 위해 제품 질이 희생될 수 있다. ii) 성과 표준설정 및 측정의 어려움과 임금결정의 문제 등으로 노사간 마찰 및 갈등이 일어날 수 있다. iii) 임금액이 변동적이므로 소득이 불안정하여, 특히 미숙련 및 고령층근로자들의 경우에는 불리하다. 또한 iv) 작업속도의 증가로 인해 종업원의 건강을 해칠 우려가 있고, v) 개별성과급의 경우에는 종업원들간 협동관계와 신뢰감을 저해할 수도 있다.

4) 형태

성과를 측정하는 기준으로 생산량, 판매량, 이윤액, 비용절감액, 소요시간, 품질, 고객만족도 등이 있다. 성과급은 기업의 성격, 작업의 특성, 성과기준에 따라 그 형태가 달라진다. 하지만 일반적으로 성과급의 적용단위에 따라 크게 개인성과급제도와 집단성과급제도로 분류된다.

역사적으로 보면 개인성과급제(개인별 인센티브제)가 먼저 개발되었으나, 점차 집단성과급제(집단별 인센티브제)로 발전하여 갔는데, 그것은 직무환경의 변화에 기인한다. 즉, 직무환경이 기계화 자동됨으로써 개인의 자율성보다는 직무간의 상호의존성이 높아짐으로써 자연적으로 인센티브 대상이 집단으로 옮겨갔다.⁶²⁾

Ⅲ. 개인성과급과 집단성과급

1. 개인 성과급제도

1) 의의

62) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p308

개인성과급제도 혹은 개인인센티브제도는 개인별로 성과급을 적용하는 것으로, 근로자들 개개인의 임금이 각자의 노동성과나 작업능률에 따라 지급되는 제도를 말한다.

개인별 인센티브제의 목적은 종업원으로 하여금 규정된 양이나 질을 초과하는 산출을 달성하도록 재무적 유인을 제공하는 것이다. 따라서 잘 설계된 인센티브제는 생산성을 증대시켜 단위비용을 감소시킨다. 즉, 단위당 비용을 감소시켜 기업에게 이익을 제공하며 개인에게는 소득의 증대를 가져다준다.⁶³⁾

2) 개인 성과급제도의 형태

임금률 결정방법 생산수준과 임금률간의 관계	생산량기준 (일정시간당 생산단위)	시간 기준 (제품단위당 소요시간)
고정임금률 (생산수준에 관계없이 일정)	단순 성과급	표준 시간급
변동임금률 (생산수준에 따라 변화)	복률 성과급 · 테일러식 차별성과급 · 메릭식 복률성과급	할증 성과급 · 할시식 할증급 · 로완식 할증급 · 간트식 할증급

① 생산량 기준

i) 단순성과급

단순성과급제는 가장 단순한 방법이며, 또 가장 널리 보급되어 있는 방법의 하나로서, 시간당 생산단위에 정해진 임금률을 적용하는 임금제도이다. (임금률 1개)

ii) 차별성과급

차별성과급제는 테일러식 임금이라고도 하며, 노동자의 일정시간의 생산이 표준생산량을 초과하는 경우와 미달하는 경우에 각각 다른 임금률을 적용하는 임금계산방식이다. (임금률 2개)

iii) 복률성과급

복률성과급제는 메릭식 임금제라고도 하며, 테일러는 임금률을 두 단계로 한 것을 이 제도에서는 삼단계 임금률을 적용하고 있다. (임금률 3개)

② 시간 기준

i) 표준시간급

63) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p308~309

표준시간급제는 생산량(성과) 대신에 시간을 기준으로 사용할 뿐, 계산방법은 단순성과급제와 동일하다.

ii) 할시식 할증급

1981년 미국의 할시가 고안한 방식으로 표준작업시간을 과거의 경험으로 설정한 다음, 절약임금의 1/2 혹은 1/3을 해당 종업원에게 추가로 지급하는 방식이다.

iii) 로완식 할증급

1898년 영국의 로완에 의해 고안된 방식으로 할시식과 같은 원리에 입각하고 있지만, 노동능률이 증진함에 따라 절약임금의 배분율이 가변적이라는 점에서 배분율이 고정되어 있는 할시식과 차이가 있다.

로완식은 표준작업시간을 조금이라도 단축한 근로자에게는 할시식보다 높은 할증급을 주도록 하고, 일정 한도 이상으로 작업능률이 증대되면 할증률의 증가를 체감하도록 고안된 제도이다.

iv) 간트식 할증급

1901년 간트가 고안한 방식으로 작업을 표준시간 내에 완수하지 못한 때에는 시간급만 지급하여 과업 미달성자의 최저임금을 보장해 부고, 표준작업시간 내에 과업을 완수할 경우에는 시간급의 일정률(20%)을 인센티브로 가산하여 지급하는 방식이다.

2. 집단 성과급제도

1) 의의

집단성과급제도 혹은 집단인센티브제도는 집단에 대해서 성과급 임금을 적용하는 것으로 집단의 성과와 관련하여 기업에 이익의 증가나 비용의 감소가 있을 경우 근로자에게 정상임금 이상의 부가적 급여를 제공하는 제도이다.

20세기 이르러 기술의 변화와 작업조직이 복잡해짐에 따라 직무간의 상호의존성이 증대되어 집단내 구성원간의 상호협력관계의 유지가 중요시되고 개인별 공헌도의 정확한 측정이 어렵게 되었다. 또한 McGregor의 Y이론에 입각한 새로운 인간관을 바탕으로, 근로자의 사기저하 등으로 종래의 개인 성과급제도가 지닌 약점을 극복하기 위하여 집단성과급제도의 실시가 촉진되었고 그 중요성이 증대되고 있다.

2) 집단 성과급제도의 유형

집단성과급제도는 이윤분배제도(profit sharing plan)와 생산성 이득배분제도(productivity gain sharing plan)로 대별할 수 있다.⁶⁴⁾ 이들 두 제도를 오늘날 “성과배분제도”라고도 일컫는다.

IV. 성과배분제도

64) ① profit sharing plan : 이윤분배제, 이익분배제

② (productivity) gain sharing plan : 생산성 이득배분제, 수익배분제, 집단성과배분제, 참가형성과배분제

1. 의의와 특징

1) 의의

성과배분제도는 기업의 노사 공존공영을 목표로 창출된 경영성과를 노사간에 적절히 배분하는 제도이다. 일반적으로 근로자가 기업단위 혹은 공장·부서·과 단위가 설정한 목표 매출액이나 이윤, 생산비용 절감, 생산성 등의 경영성과 증진에 기여하고, 그 대가로 일정한 공식에 따라 경영성과의 일정 부분의 배분에 참가하는 제도로, 임금 외에 현금, 주식, 기타 복지기금 등의 형태로 지급되는 변동적 보상제도를 말한다.

2) 특징

성과배분임금은 임금이 근로자의 노동성과의 증감에 따라 변동하기 때문에 임금형태 관리면에서 보면, 임금이 노동성과와 연결되어 노동능률을 자극하는, 즉 특정 결과의 성취와 관련된 변동적 임금인 인센티브임금의 일종이다. 일반적으로 근로자집단을 대상으로 집단의 성과증진에 초점을 두고 성과를 배분하는 집단 인센티브임금제도를 의미한다.

근로자가 경영성과의 배분에 참가한다는 의미에서 의사결정참가, 자본참가와 더불어 경영참가의 한 유형으로 볼 수 있다.

오늘날 복잡하고 동태적인 환경변화로 기업간 경쟁이 격심해짐에 따라, 노사협력과 기업의 경쟁력 강화를 위한 새로운 보상전략의 핵심으로 근로자 임금의 일정부분이 경영성과와 연결되는 성과배분제도의 실시가 급속히 증가하는 추세이다.

2. 성과배분제도의 유형과 특성

기본적 유형으로 이윤분배제도(profit sharing plan)과 생산성 이득배분제도(productivity gain sharing plan)의 두 가지가 있다.

1) profit sharing plan (이윤분배제도)

① 의의

이윤분배제도는 가장 오래된 성과배분제도로, 생산성의 향상이나 원가절감 등으로 초과이윤이 발생하였을 때 전 종업원을 대상으로 사전에 노사의 교섭에 의해 정해진 배분방식에 따라 일정 비율의 보상(상여금)을 추가로 지급하는 제도이다.

② 특징 및 유형

이 제도는 종업원들에게 파트너십과 기업의 운명에 함께 동참하는 의식을 고취시키는 것 뿐만 아니라, 낮은 이직률과 함께 높은 성과수준을 자극해서 기업의 이윤을 증대하기 위한 추가적인 노력과 상상력의 촉진, 종업원들의 경제적인 안정을 증대시키는데 그 목적이 있다.

이러한 이윤분배제도는 현금분배제도, 이연분배제도, 복합분배제도와 같은 세 가지 유형이 있다.

③ 효과와 문제점

이윤분배제도는 생산성 향상을 비롯해서 노사관계의 개선, 장기근속 장려 등의 긍정적인 효과가 있다.

반면, 이 제도는 종업원에게 이윤을 분배하는데 사용할 공식을 결정하기 어렵고, 일반적으로 그 운영에 있어서 종업원의 참여적 요소가 거의 없다는 점에서 생산성 이득분배제도(productivity gain sharing plan)와 차이가 있다. 이에 따라 종업원의 노력과 보상간에 직접적인 관계가 결여되어 있어 생산성 이득배분제도보다 종업원의 동기부여 측면의 효과는 낮다.

2) productivity gain sharing plan (생산성 이득분배제도)

① 의의

생산성 이득분배제도는 종업원들이 기업의 핵심역량을 공유하여 조직성과의 향상을 위해 노력한 결과로써 그 과실을 회사와 종업원들이 함께 분배하는 제도이다.

② 특징 및 유형

생산성 이득분배제도는 이윤보다는 생산성 향상에 초점을 두므로써 이윤에 영향을 주는 외적 요소들보다는 이에 덜 영향을 받는 종업원의 특정 행동에 대해 보상을 주며, 따라서 이득분배제도 하에서의 종업원들은 조직이 이윤을 창출하지 못할 때 조차도 인센티브 보상을 받을 수 있다는 점에서 이윤분배제도와 근본적인 차이가 있다.

이 제도는 오늘날 생산성 향상을 통한 조직의 성과개선 뿐만 아니라 근로생활의 질을 향상시키는 방안으로서도 관심이 집중되어 그 실시가 급격히 증가하는 추세이다.

대표적인 형태로는 스캔론플랜, 렉커플랜, 임프로슈어 플랜 등이 있고, 오늘날에는 이 세 제도의 변형으로써 맞춤형 이득분배제도가 있다.

i) 스캔론 플랜(Scanlon plan)

1937년 Scanlon에 의해 고안된 가장 대표적인 이득분배제도로써 생산성 향상을 노사협조의 결과로 보고 “총매출액”에 대한 노무비 절약분을 인센티브임금, 즉 상여금으로 종업원들에게 배분하는 “비용절감 인센티브제도”이다.

스캔론 플랜은 종업원의 참여의식을 고취시키고 그들의 지식과 상상력을 충분히 활용할 수 있는 참가 시스템으로서, 새로운 형태의 “제안제도”와 기업 성과를 종업원과 합의한 기준에 따라 공정하게 배분하는 “상여금제도”를 양대 지주로 운용되고 있다.

가장 큰 장점은 보너스 산출공식이 조직의 모든 구성원들에게 쉽게 이해되어진다는 점과 종업원들에 대한 동기부여 효과가 크다는 점이다. 스캔론 플랜은 노무비 절약분이라는 명확한 성과목표를 갖고 있어 노력, 성과, 보상 간의 관계가 명확하고 직접적이며 상여금이 보통 매달 지불되기 때문에 종업원에 대한 동기부여 효과가 크다.

그러나 경영자가 품질관리가 보너스 산정에 있어서 중요한 요소가 되어야 된다고 믿는다면 스캔론

플랜은 피해야 할 것이다.

ii) 락커 플랜(Rucker plan)

Rucker에 의하여 고안된 성과배분방식으로 비용절감이 목표인 점에서 스캔론 플랜과 유사하나, 좀 더 정밀한 회계분석에 기초를 두고 있다. 이 제도는 노무비를 부가가치로 나눈 표준생산성 비율을 기준으로 이를 초과하는 “부가가치생산액”은 노사협력에 의한 생산성 향상의 결과로 보고 이를 노사간에 분배하는 제도이다.

락커플랜은 가격이 비탄력적이고 노무비의 비중이 상대적으로 높은 기업들과 경영자의 목표가 생산성 향상에만 국한하지 않는 기업에 적절하다. 스캔론 플랜과는 달리 락커플랜은 노무비뿐만 아니라 원재료비 및 기타 비용의 절감에 대해서도 인센티브를 제공하기 때문에, 원재료비의 구성비가 높고 품질에 대해서도 종업원의 관심을 가져 원가가 절감될 수 있는 상황에서는 락커플랜이 경영자에게 보다 유리한 제도라고 할 수 있다.

iii) 임프로쉐어 플랜(improshare plan)

임프로쉐어(improshare)는 Improved Productivity Through Sharing의 축약어로 단위당 소요되는 표준 노동시간과 실제노동시간을 비교하여 “절약된 노동시간”을 노사가 각각 50:50의 비율로 분배하는 제도이다.

회계지향적인 스캔론, 락커플랜과는 달리, 임프로쉐어는 종업원의 참여가 일반적으로 결여되어 있고, 산출물의 가치보다는 물적 생산성에 기초를 두고 산업공학적인 관점에서 보너스 공식을 산정한다는 점이 특징이다.

따라서 임프로쉐어는 산업공학의 기법을 사용하여 조직의 효율성을 보다 직접적으로 측정하며, 새로운 기계의 도입 등에도 쉽게 적용하여 정확한 조직성과를 측정할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 임프로쉐어 플랜의 보너스 산정방식이 복잡하여 일반 종업원들이 이를 쉽게 이해하기가 힘들다는 점이 단점이라고 할 수 있다.

iv) 맞춤형 이득배분제도(customized palm)

상기 세 제도를 기업의 특별한 필요나 주어진 상황에 맞추어서 변형시킨 것으로, 노무비나 생산성 이외에 품질향상, 고객의 가치 등의 성과지표를 활용하여 목표를 달성하면 보너스를 지급하는 제도이다.

③ 효과

성과배분제도는 생산성 향상을 비롯해서 원가절감, 종업원의 만족과 협력의 증대, 결근률과 이직률의 하락, 노사관계의 개선, 품질향상, 기업분위기 개선 등의 경영성과 증대를 가져온 것으로 밝혀졌다.

V. 연봉제⁶⁵⁾

1. 의의

65) 임창희, 인적자원관리, 2판, 비엔엠북스, p182~186 / 오종석, 김종관, 인적자원관리, 탐북스, p320~331 추가

과거에는 기본임금은 월급으로 주면서 한 기업에서 많게는 40여 가지씩의 수당을 만들어 현금 또는 현물로 지급하였으나, 이제는 각종 수당을 합하고 현금화하여 일 년에 얼마라는 총액임금 개념인 연봉임금제를 도입하기 시작했다.

연봉제의 사전적인 의미는 시급제, 일급제, 주급제, 월급제와 같은 임금지급 형태의 하나로서, 연간기준으로 임금을 산정하여 지급하는 것을 말한다. 물론 지급은 여러 번 나누어 지급할 수 있다. 다만 연봉을 책정할 때 그 사람의 자격과 능력을 감안하여 계약한다. 특히 우리나라에서는 연봉제에 대비되는 개념으로서 능력, 성과, 공헌도에 대한 개인적 평가결과에 따라 일년 단위로 보수가 차등 지급되는 소위 능력급제라는 의미가 더 강하다. 즉 연봉제는 임금지급 형태의 일종이면서 동시에 능력주의 임금체계인 것이다. 그러므로 우리나라 기업들이 임금관리 형태를 연봉제로 바꾼다는 것은 다음의 세 가지 의미를 내포한다.

※ 연공제와 연봉제의 차이

연 공 제	연 봉 제
- 나이, 근속연수 기준	- 직무의 성과, 능력기준
- 근로시간에 대한 보상	- 근로의 질과 양에 대한 보상
- 사람 중심 임금	- 업적·직무 중심 임금

첫째, 가장 단순한 의미로서 복잡한 급여 구성 항목들을 연봉이라는 하나의 항목으로 통합하고, 급여의 계산 방식을 월 단위에서 연 단위로 바꾼다는 외형적 의미이다.

둘째, 급여인상이 전 사원들을 대상으로 일방적, 자동적, 획일적으로 이루어지는 것이 아니라, 사원 각자와 개별적으로 계약의 형식을 통해 결정한다는 의미이다.

셋째, 개인별 급여수준 자체가 연공서열이 아닌 구성원들의 실제 업적이나 능력에 따라 차등 지급된다는 의미이다.

실질적 연봉제의 의미는 근로자 개개인의 능력과 업적을 평가하여 연간 임금액을 결정하고, 당사자와 고용계약을 맺은 능력 중시형의 임금제도로서 선진국에서 기술전문직, 감독관리직, 최고경영자를 채용할 때 사용한다. 왜냐하면 그들의 매월 혹은 매주 공헌도를 측정하기 어렵기 때문이다. 마치 프로야구 선수의 임금을 책정하기 위해서는 훈련과 노력, 훈련 횟수, 팀에 공헌도 등을 평가해야 하지만, 이러한 것들은 매번 변동하기 때문에 일 년 단위로 측정하여 결정하는 것이 낫다. 역시 전문직이나 경영자들의 직무내용과 형태도 매우 복잡하여 공헌도와 업적을 시간, 월, 주 단위로 계산 못 할 때가 많다.

그러므로 우리 기업들이 연봉제를 도입한다고 할 때 위에 있는 연봉제의 세 가지 의미 중에서 어느 것을 강조하는지에 따라, 그 형태는 매우 다르고 도입의 효과도 다르게 나타난다. 그렇기 때문에 업종, 규모, 사원들의 의식수준, 외부 경쟁의 정도 등을 고려하여 어떤 형태, 어느 수준의 연봉제를 선택할 것 인지를 신중히 도입해야 한다.

2. 도입배경

우리 기업들이 연봉제를 도입하는 이유는 여러 가지이다. 연공제도가 후퇴하면서 능력과 업적을 중시하는 분위기로 이동하는 추세이기도 하지만 사실은 다른 이유가 있다. 대기업의 지속적인 흑자경영으로 인하여 인제 스카우트를 위한 대기업간의 임금인상 경쟁은 여타 기업들의 인건비 상승을 가져오고, 이것이 상품대금에 포함되어 물가가 오르는 악순환이 있었기에 정부는 임금 가이드라인을 정하고 그 이상 못 올리게 압력을 행사했다. 흑자가 나는 대기업은 가이드라인을 지키기 위해서 직접임금은 못 올리고, 간접임금 형태의 여러 가지 수당을 지급하는 식으로 임금을 올려 복잡한 임금체계가 되고 근로자들과의 임금협상도 난해하게 되었다.

그러므로 때가 되면 여러 가지 수당요구와 임금협상을 놓고 분규촉발의 가능성이 많아지게 되자, 정부에서는 개개 사원의 임금형태를 통일시켜 한 묶음으로 만들어 일년에 몰아서, 혹은 12개월로 나누어주도록 소위 “한국식 연봉제”를 권장하면서 도입되기 시작하였다. 그런 의미에서 한국식 연봉제는 총액임금제나 다름 없었다. 그러나 오늘날 능력을 가미한 실질적 연봉제로 변화되고 있는 실정이다. IMF 이후 2000년대에 들어오면서 연봉제가 더 빠르게 확산되었던 배경에는 다음과 같은 이유가 있었다.

① 첫째, 사원간의 경쟁과 개인주의 성향이 강하게 되었다는 점이다. 과거의 공동체 사회에서는 노동조합을 통한 전체 근로자의 노동조건 향상에 힘써 사원 모두에게 적용되는 종합적 임금인상 비율이 중요했었다. 그러나 이제는 평균 인상률보다는 자기 자신의 인상률에 더 관심이 크다.

② 둘째, 우리나라 임금체계가 기본급과 제수당, 그리고 상여금으로 복잡하게 구성되어 있었는데 이를 단순화하여 실질적인 임금관리를 하자는 분위기가 강했다. 즉, 연봉제는 기존의 복잡한 임금 구성요소들을 단순화시키는 역할을 했다.

③ 셋째, 오랜 관행이 되어온 연공 위주의 임금체계로는 사원들의 동기부여와 조직활성화에 한계가 있다고 보았다. 고부가가치를 생산하려는 창의력과 의지를 자극하고 자율적 노력을 유도하기 위해서는 이에 상응하는 임금체계가 필요하였고, 연공급은 능력의 유무, 공헌의 유무와 상관없이 똑같은 임금을 지급하기 때문에 그들의 동기를 자극할 수 없었다.

3. 우리나라 연봉제의 특성

우리나라의 연봉 구성에 있어서 단일 연봉 하나로만 구성된 순수연봉제는 적고, 대부분의 기업이 월급제하의 월정급여에 해당하는 부분을 기본연봉으로 하고, 상여금에 해당하는 부분을 업적연봉으로 하는 혼합형태가 대부분이다. 도입초기에는 기본연봉이 높은 편이었지만, 최근에는 기본연봉을 축소하는 대신 업적연봉을 확대하여 개인간 격차를 더욱 벌려 구성원간의 경쟁을 유발시키고자 하는 경향이 나타나고 있다.

업적평가의 도구로는 다면평가제도와 목표관리제도가 적극적으로 도입되고 있는데 이는 업적평가를 보다 객관적으로 하기 위한 것이다. 업적평가에 있어서도 과거에는 주로 개인의 업적에만 치중하여 평가하였기 때문에 비생산적인 경쟁과 팀워크를 해치는 문제점이 대두되었으나, 최근에는 개인업적과 집단업적을 함께 적용하는 비율이 늘어났으며, 이는 개인별 평가에 앞서 조직의 평가도 함께 이루어짐을 알 수

있다.

연봉지급방법에서도 연봉제라고 하지만, 월 급여 이외에 상여금을 별도로 지급하는 기업이 대부분이다. 이는 기존에 상여금을 지급해 오던 관행이 정착되어 있기 때문이다. 연봉 운영방법은 기본연봉 부분에 대해서는 누적식을 적용하고, 업적연봉에 대해서는 비누적식으로 적용하는 것이 일반적이다. 또한 기본급을 고정급 형태로 하고 업적상여는 변동급으로 하여, 평가결과에 따라 임금 인상률을 달리하는 경우가 대부분이다.

4. 연봉제의 유형⁶⁶⁾

연봉제를 분류하는 기준은 다양할 수 있으나 연봉제 임금의 적용대상이 전체임금인지 일부임금인지 여부와 연봉임금의 인상이 누적적인가 비누적적인가의 여부에 따라 구분될 수 있다.

[그림 7-10] 연봉제의 유형

		누진적 성격	
		비누진적	누진적
차별대상 적용범위	전체 임금	프로선수형 I	순수성과급 (Merit pay) IV
	일부 임금	성과기급 (Merit Bonus) II	혼합형 III

1) 프로선수형

임금 전체가 모두 비누적적 성격을 띤 연봉제로서 프로스포츠의 체계에서 일반적으로 볼 수 있는 것이다. 최근 연봉제 관련 주장들이 이러한 형태를 종종 상정하고 있기는 하나, 일반적인 기업에서 이러한 형태로 연봉제를 도입하는 것은 거의 불가능하며 실제로도 그러한 형태는 도입되고 있지 않다.

2) 성과기급

총임금 중의 일부에 한해 비누적적인 임금차등이 이루어지는 형태이며, 이는 성과에 따른 개인별 보너스라고 볼 수 있다. 성과기급은 기존의 임금체계를 크게 바꾸지 않으면서도 도입이 용이하고 비누적적 성격으로 인해 장기적인 임금인상 압력이 없다는 장점이 있으나, 상대적으로 적극적인 동기부여 효과가 작다는 단점이 있다.

3) 순수성과급

66) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p322~323

임금 전체에 대해 누적적인 효과를 지닌 임금인상이 이루어지는 형태이며, 미국의 직무성과급(merit pay)이 그 대표적인 형태이다. 기본급으로 구성된 개인의 임금총액 전체에 대해 임금인상률이 적용되고 임금인상은 누적적 효과를 나타내게 되므로 임금차등효과가 커 동기부여 효과도 커지게 되나, 시간이 지날수록 기업의 임금부담이 커지는 단점이 있다.

4) 혼합형

순수성과급과 성과가급을 혼합한 형태로서, 예컨대 기존 연봉에 대해서는 누적적인 임금인상이 적용되는 반면, 성과가급과 같은 일정 부분에 대해서는 당해년도의 성과에 의해 성과에 따른 비누적인 보상이 이루어지는 것이다. 이 경우 연봉이 누적적으로 인상되므로 임금이 주는 안정성과 동기부여 효과를 높이면서도 지나친 임금인상 압력을 피할 수 있게 된다.

5. 우리나라 기업들의 연봉제 도입실태⁶⁷⁾

위의 네 가지 연봉제 유형 가운데 실제로 우리나라 기업들이 활용할 수 있는 임금제도는 프로선수형을 제외한 나머지 세 가지 형태의 연봉제라 할 수 있다.

간혹 연수관리방식이 연봉제로 인식되기는 하나 엄밀한 의미에서는 제외시키는 것이 바람직하다. 연수관리방식에서 절대임금액은 성과에 따라 변하는 것은 아니며, 다만 기본급 인상률이나 수당의 증가 또는 감소에 의해 변동한다. 따라서 연수관리방식은 엄밀히 말해 능력급은 아니다.

실제로 일본이나 우리나라의 일부 기업에서 연봉제를 도입했다고 하지만 이러한 연수관리방식에 지나지 않는 경우가 대부분이다. 이는 연봉제를 도입하고자 하는 경영자의 의지가 부족하거나 능력주의 인사관리 제도가 조성되지 않았기 때문이다.

6. 장·단점

연봉제는 장점과 단점을 동시에 지니고 있기 때문에 모든 업종, 모든 기업 및 상황에 성공적으로 적용할 수 있는 것은 아니다. 따라서 단순히 연봉제를 유행에 따라 도입할 것이 아니라 장기적 관점에서 입각하여 기업의 목적에 부합하는 방향으로 도입하여야 한다.

1) 장점

① 사원 동기유발

연봉제는 미래의 성과가 높아질 것을 기대하는 동기부여형 임금형태이다. 즉, 노력하면 노력한 만큼의 대가가 따른다는 기대감을 제공하는 임금제도이므로, 철저한 능력주의·실적주의로 사원들에게 동기부여를 함으로써 계속 의욕적으로 근무할 수 있게 한다. 또한 연봉제는 자신의 능력과 업적이 곧 임금으로 표현된다는 생각 때문에 자기책임하에서 업무를 수행함에 따라, 능력발휘를 위한 사기양양으로 연결되어 목표달성이 가능하다.

67) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p323~324

① 임금관리의 용이

복잡한 임금체계하에서 총액산출의 근간이 되기 때문에 단순화된 보수체계를 유도할 수 있다. 따라서 연봉제를 도입하면 복잡한 임금체계의 간소화된 보수체계를 유도할 수 있다. 따라서 연봉제를 도입하면 복잡한 임금체계의 간소화로 임금관리가 용이해지므로 관리의 효율성이 증대된다.

② 자율적인 공헌

연봉제를 도입함으로써 사원들에게 책임감을 부여해 자신이 달성한 업무와 연봉과의 비교를 통해 경영감각을 배양할 수 있다. 업적이 곧 연봉과 직결되므로 타율이 아닌 자율적 공헌 노력이 실현된다.

③ 우수인재와 전문인력 확보

연봉제를 통해 새로운 환경에 알맞은 관리자, 전문직 종사자, 특수기능 보유자 등 필요한 우수인재의 확보가 가능하다. 전문직 종사자, 하이테크 기술자 등에게는 남들과 다른 임금을 줘야 하는데, 연공제도 하에서는 모두의 임금이 비슷하기 때문에 이들을 잡아두기 어려웠다.

④ 상하간 협조와 소통

상사와 부하간의 원활한 의사소통을 기대할 수 있다. 연봉제 대상자는 매년 스스로 업무목표를 세우고, 이를 상사와의 면담을 통해 자신의 의견을 충분히 밝히고 상사로부터 조언을 구할 수 있어 상하간에 의사소통이 원활해지는 장점이 있다.

2) 단점

① 연봉감소의 충격

연봉제는 전년도 실적에 평가하여 연봉액을 결정하기 때문에 다음에 하향 조정될 수도 있다. 그러나 다른 임금형태는 성과와 실적을 이유로 감액되지 않는다. 연봉제 도입으로 연봉의 증감이 두드러져 사원의 사기가 떨어지면 도입한 의의가 적어진다.

② 갈등과 위화감 조성

연봉제는 기본적으로 개인별 차등임금을 전제로 하기 때문에 개인간의 지나친 경쟁으로 인해, 구성원들간에 갈등이 증폭되고 위화감이 조성되어 상호협력과 커뮤니케이션이 지장을 받을 수도 있다.

③ 능력평가의 어려움

개인이 받는 연봉 총액의 결정은 인사평가에 의해 이루어진다. 평가의 객관성과 공정성을 확보하지 못하면 성과와 임금의 관계에 대해 사원들의 회의적 반응을 보이게 되고, 그들의 성과향상 노력을 효율적으로 자극하지 못하게 된다. 연봉제 성공의 핵심적 관건이자 가장 많은 비판의 대상이 되는 것이 바로 평가의 문제이다.

7. 한국형 연봉제의 도입/설계를 위한 유의점⁶⁸⁾

1) 한국형 연봉제 설계의 기본요건

연봉제를 도입하려는 한국 기업은 서구식 연봉제가 아닌 “한국식 연봉제”를 도입/운용해야 성공할 수 있을 것이다. 또한 인재활용과 육성이라는 전향적인 자세를 가지고, 여러 가지 디메리트를 충분히 고려하여 이것을 배제하고, 한국형 인사의 기본자세를 준수하는 것이 중요하다. 연봉제의 구체적 요건은 다음과 같다.

- ① 직능급을 베이스로 하는 것이다.
- ② 목표면접을 중시하는 것이다.
- ③ 각자의 역할과 도전을 부가한 기여도를 정확히 평가하는 것이 중요하다.
- ④ 금년의 업적이 나쁘다고 해서 바로 연봉을 낮추는 것은 적절하지 않다.
- ⑤ 성과배분임금을 병행하는 것이다.

2) 한국형 연봉제 설계시 유의점

연봉제의 장점과 단점이 있기 때문에, 다음과 같은 전제조건이 어느 정도 성숙되지 않으면 실효성을 거둘 수 없다는 점에서 도입에 신중을 기할 필요가 있다.

① 개개인의 능력 및 실적에 대한 객관적이고 공정한 평가가 뒷받침되어야 한다.

공정한 평가시스템의 확립 없이 연봉제가 실시되면 많은 불만과 불신이 생겨 제도를 유지시키기 어려우며, 심지어 노사문제로 확산될 우려가 있다.

② 경영자와 종업원 모두는 수용의 철학을 바탕으로 도입해야 한다.

과거 우리나라 인사고과에서 상대평가에 근거하여 가감제를 실시하였으나, 종업원 상호간의 불필요한 경쟁심 유발과 위화감 조성 등으로 인하여 대부분의 기업에서 현재 감점제는 사라지고 가점제만 운영되고 있다. 이러한 현상은 연봉액이 감액되는 경우를 상정하기란 결코 쉬운 일이 아니므로 기업의 입장에서 볼 때 오히려 인건비 상승요인으로 작용할 가능성도 있다. 따라서 평가결과를 수용하는 문화가 정착되어야 할 것이다.

③ 고용관행의 개선이 필요하다.

우리나라에서 임직원의 채용은 미국처럼 직무에 바탕을 둔 계약에 의한 채용이 아니라 학력과 연령 등 속인적 요소를 기준으로 하여 채용되고 있으며 임금체계도 연공급위주로 되어있기 때문에 연봉제도 입이 결코 쉽지는 않다는 것이다. 또한 고용의 경직성 등으로 인하여 해고가 자유롭지 못한 것도 연봉제 도입의 장애요인이 되고 있다. 따라서 계약에 의한 고용과 해고가 이루어질 수 있는 제도적 여건을 마련해야 할 것이다.

68) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p325~331

④ 적용대상의 선정에 신중을 기하여야 한다.

연봉제의 적용대상은 기업과 직종의 특성에 따라 선별적으로 신중하게 결정되어야 한다. 대부분의 기업은 관리직, 연구직 중심으로 먼저 연봉제를 도입하는 경향이 있다.

VI. 스톡옵션제⁶⁹⁾

1. 의의

스톡옵션제(stock option plans)는 회사가 임직원에게 제공하는 자사주식을 사전에 약정된 가격으로 일정수량을 일정 기간내에 매입할 수 있는 권리이다. 이런 점에서 스톡옵션은 콜옵션에 해당하게 된다.

스톡옵션을 부여받은 임직원은 자신이 가지고 있는 권리를 행사할 수 있는 시점에 도달했을 때 권리를 행사할 수도 있고 하지 않을 수도 있기 때문에 이로 인해 손해를 입는 일은 발생하지 않는다. 이 점이 스톡옵션의 중요한 특징이라고 할 수 있다.

2. 목적 및 특징

이 제도는 거시적으로는 기업을 둘러싸고 있는 환경변화에 기업이 효과적으로 적응해서 기업가치의 극대화를 통한 기업의 경쟁력을 제고시키고 경제활성화를 도모하는데 그 목적이 있다.

스톡옵션의 특징은 첫째, 주가가 기업의 수익성과 성장성에 의해 영향을 받고 경영자가 이들 요인들에 영향을 미칠 수 있는 범위까지는 스톡옵션이 인센티브가 될 수 있다. 둘째, 스톡옵션제에서 보상의 구체적 실현은 권한확정기간을 포함한 장기간이 경과한 후 주식을 매각함으로써 이루어진다. 그러므로 스톡옵션제는 주식 혹은 주가에 근거한 주식 연동형 장기 인센티브제도이다.

3. 유형

실제로 스톡옵션에는 다음과 같이 매우 다양한 형태가 존재한다.

69) 오종석, 김종관, 인적자원관리, 탐북스, p332~337 / 3김공저, 신인적자원관리, 탐북스, p487~489

〈표 7-10〉 스톡옵션의 유형

세제혜택의 유무	직격스톡옵션(qualified stock option) 비직격스톡옵션
주식의 제공수단	신주발행방식 스톡옵션 자사주방식 스톡옵션 주식평가차익권(stock appreciation right)
매각의 제한유무	제한스톡옵션(restricted stock option) 비제한스톡옵션

스톡옵션을 구분하는 중요한 기준의 하나는 ① 세제혜택의 여부와 관계된 것으로 세제혜택이 주어지는 스톡옵션을 직격스톡옵션이라고 하고 그렇지 않은 경우를 비직격스톡옵션이라고 부른다. 또한 ② 스톡옵션을 행사하게 되는 경우 주식을 어떤 방식을 통해 개인에게 제공할 것인가에 따라 신주발행방식과 자사주방식, 그리고 주식평가차익권으로 구분하기도 한다. 마지막으로 ③ 스톡옵션을 행사한 이후 매각에 일정한 제약기간을 둘 것인가에 따라 제한스톡옵션과 비제한스톡옵션으로 나뉘어질 수 있다.

4. 효과

1) 종업원의 적극적 기여와 경영성과 향상

부여받은 스톡옵션 행사시점의 주가와 행사가격의 차이에 따라 자신의 이익 크기가 결정되므로, 스톡옵션을 부여받은 개인들은 기업의 성과를 높이기 위해 자신의 직무에 적극적으로 최선을 다하게 되며 그 결과 기업의 성과가 크게 개선되게 된다.

2) 우수인력의 유치와 유지

스톡옵션은 스톡옵션에 제공된 시점으로부터 일정기간이 지난 후의 기업주가에 따라 보상이 이루어지는 장기적 보상제도이다. 따라서 스톡옵션을 부여받은 개인은 그러한 권한확정기간이 끝나기까지 회사에 남아 있게 될 확률이 높다.

또한 외부로부터 인력을 영입하는 경우에, 스톡옵션을 부여함으로써 일반적인 임금수준으로는 보상하기 어려운 추가적인 보상을 제공할 수 있기 때문에 우수인력의 유치에도 기여할 수 있다.

3) 종업원의 사기진작과 노사 파트너십 확립

스톡옵션은 기본적으로 이를 부여받은 임직원의 이해관계를 주주와 일치시키게 된다. 보상의 크기가 주가에 의해 결정되기 때문에 주주와 동일한 이해관계를 가지게 된다. 따라서 회사의 성과를 자신의 문제로 직결시켜 이해하게 되고 자신이 주인이라는 입장에서 업무를 수행하게 된다.

4) 경영의 투명성에 기여

스톡옵션을 부여받은 개인들은 자신의 이익이 직접적인 영향을 받기 때문에 회사의 운영과 성과에 매우 큰 관심을 가지게 된다. 따라서 회사의 경영에 대해 내부감시자의 역할을 수행하게 되어 회사 경영의 투명성이 제고된다.

5) 경영방어기능의 확대

스톡옵션을 통해 제공되는 주식은 회사의 임직원을 대상으로 하므로 회사의 이해관계를 같이하는 우호적 지분이 증가하게 되는 효과를 가지고 있으며, 이를 통해 적대적 인수합병으로부터 회사를 보호하는 역할을 수행하게 된다.

5. 문제점

1) 주가하락에 따른 스톡옵션의 포기현상

스톡옵션은 이론적으로 스톡옵션을 부여받게 되는 개인에게는 위험이 전혀 없는 보상방식이다. 그러나 스톡옵션을 받으면 보상으로 인식하기 때문에 주가하락에 따라 스톡옵션을 포기하게 되면, 보상의 감소로 근로의욕이 저하되고 인재이탈의 우려가 높다.

2) 스톡옵션으로 인한 전체 주가하락경향

스톡옵션을 부여받은 임직원은 스톡옵션의 행사를 통해 일정한 이익을 얻을 수 있으나, 그 과정에서 주식의 수가 증가하게 되고 그 결과 주가가 낮아지게 될 소지가 있다. 이러한 문제는 특히 스톡옵션을 신주 발행방식으로 제공하는 경우에 집중적으로 발생하게 된다.

3) 옵션행사시점의 총력경영(단기성과 향상에 주력)

경영층이 많은 스톡옵션을 부여받은 경우 스톡옵션으로 인해 오히려 기업경영을 단기성과위주로 만드는 부작용이 발생할 수 있다. 경영층은 스톡옵션을 통한 이익을 극대화하기 위해 권한확정기간이 끝나가는 시점에서 주가를 상승시키기 위한 적극적인 노력을 기울이게 된다. 그러한 과정에서 장기적 성장성이나 잠재성보다는 당해 연도의 단기적 성과개선을 위한 의사결정이 선호되게 된다. 그 결과 일시적으로 기업성과와 주가는 상승하게 되나 기업의 장기적 경쟁력은 오히려 약화될 수도 있다.

4) 회계처리상 과도한 비용인식과 이익의 축소

스톡옵션의 행사가격과 시가와의 차액을 안분하여 비용으로 인식하도록 되어 있어, 그 결과 스톡옵션을 대량으로 부여한 기업들은 주가가 상승하는 경우 회계상 많은 비용이 발생하게 되어 기업의 경영실적이 좋음에도 불구하고 회계상 이익은 크게 축소되거나 심지어 적자가 나타나게 된다. 이러한 현상은 스톡옵션을 대부분의 종업원 대상으로 부여한 벤처회사들에게서 집중적으로 발생하고 있다.

6. 스톡옵션에 대한 최근의 동향

1) 스톡옵션제의 폐지추세

스톡옵션의 부작용으로 경영진이 지나치게 단기실적에 치중하거나 회계조작 유혹 등이 발생하여 이를 폐지하거나 폐지를 검토하고 있는 기업이 늘고 있다.

마이크로소프트가 2003년 7월에 스톡옵션을 폐지하고 주식을 받은지 5년 뒤에 팔 수 있는 양도제한조 건부주식을 종업원들에게 성과급으로 지급하기로 했다고 발표했으며, 독일의 자동차그룹인 다임러크라이슬러도 스톡옵션을 없애고 대신에 회사의 주가와 연동된 보너스의 지급을 검토 중이라고 발표했다.

2) 해외기업들의 장기 보상 트렌드

앞으로 회사의 장기실적과 연계된 새로운 스톡옵션의 보완책들이 등장할 것으로 예상되며, 해외기업들의 장기 보상 트렌드를 살펴보면 다음과 같다.⁷⁰⁾

- 트렌드1. 장기 성과급 비중 증대
- 트렌드2. 주식형 보상이 강세
- 트렌드3. 장기 성과급의 다양화
- 트렌드4. 다양한 장기 성과 지표의 활용
- 트렌드5. 주주들의 감시 기능 강화

3) 우리 기업들의 장기 보상 제도 도입 시 고려사항

이러한 해외기업들의 장기보상 트렌드는 장기보상 제도의 도입 초기단계에 있는 우리 기업들에게 많은 정보를 제공하고 있다. 그러나 이러한 제도를 무비판적으로 받아들일 필요는 없다. 중요한 것은 장기 보상 제도가 왜 필요한지를 명확히 인식하고, 바람직한 도입 방안에 대한 다양한 시뮬레이션을 할 필요가 있다는 점이다.

그리고 우리 기업 문화에 맞는 적절한 보상 수준 및 보상 구조를 고려해야 한다. 무엇보다도 장기보상 제도 도입시, 기존의 기본급이나 단기 성과급과 적절한 조화를 이루고, 이를 통해 알맞은 보상 수준을 유지할 수 있도록 고려해야 한다.

마지막으로 장기 보상 제도가 안정적으로 정착되기 위해서는 사전에 구성원들의 컨센서스를 확보하는 것이 중요하다. 장기 보상 제도의 운영 방안이나, 탁월한 경영 성과에 대해서는 그에 상응하는 높은 수준의 보상을 받을 수 있다는 원칙을 구성원에게 명확히 이해시킬 필요가 있다.

VII. 기술급과 지식급⁷¹⁾

70) 박지원, LG주간경제, 2004.03.24

71) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p489~494

1. 의의

① 기술급의 개념

기술급(skill-based pay)은 좁은 의미로는 기능급, 숙련급 등으로도 불리는데, 환경변화에 신속하게 대처하지 못하는 직무급의 대안으로, 종업원이 수행하고 있는 기술이 아니라 보유하고 있는 기술의 종류와 수준에 따라 임금이 결정되는 제도이다. 이러한 기술급은 업무가 구체적이고 잘 정의될 수 있는 제조업분야, 특히 조립업무 분야에서 많이 적용되고 있다.

② 지식급의 개념

지식급(knowledge-based pay, pay for knowledge)은 종업원이 보유한 지식의 종류와 수준에 의해 임금이 결정되는 제도이다. 이는 팀의 활용이 증가함에 따라 팀 혹은 집단임금제도의 변형으로 등장하였는데, 지식중심의 다양한 서비스를 제공하는 서비스직이나 팀에서 많이 사용되고 있다.

지식급은 업무에 관한 설명이 기술을 설명하는 것보다 폭넓고 일반적이며 특정 상황에서 각 종업원이 무엇을 해야 할 것인가를 구체적으로 기술(記述)하기가 어려운 경우에 적절하다. 이러한 유형의 임금제도를 종종 자격에 기초한 임금제도라고도 한다.

③ 광의의 기술급(skill-based pay)

기술급, 지식급은 각 조직의 독특한 것들로 조직내에서 수행되는 업무의 종류, 종업원들에게 요구되는 기술, 지식과 특히 관련되어 있다. 이상과 같은 기술급과 지식급의 구분은 1990년대 들면서부터 그 개념상의 차이가 모호지면서 지식급을 포함한 넓은 의미의 skill-based pay 용어가 많이 사용되고 있다.

2. 기술급의 초점 및 특징

1) 초점

이러한 (광의의)기술급은 다음의 두 가지에 초점을 둔다.

① 기술이나 지식의 “폭”

첫째는 기술이나 지식의 “폭”인데, 이는 기술이나 지식의 “종류”로서 여러 직무분야에서의 기술이나 지식의 숫자가 증가된 것, 즉 “다기술의 습득”을 의미한다. 기술폭의 신장은 종업원이 다방면의 지식이나 기술을 갖추어 다양한 직무를 수행할 수 있는 제너럴리스트(generalist)가 되는 것을 의미한다.

② 기술이나 지식의 “깊이”

둘째는 기술이나 지식의 “깊이”로, 이는 기술이나 지식의 “수준”과 관련되는 것으로 한정된 직무분야에서 “기술이나 지식의 심화정도”를 말한다. 따라서 기술이나 지식의 수준이 높다는 것은 종업원이 해당 직무분야의 전문가(specialist)가 되는 것을 의미한다.

2) 특징

이처럼 기술급은 기술이나 지식 등 개인의 특성에 기초한 임금제도로써 종업원이 여러 직무분야에 걸쳐 습득한 기술이나 지식의 다양성 정도나 또는 한정된 분야에서 그 심화의 정도에 따라 임금액이 달라지는 것이 특징이다.

3. 기술급의 도입목적

기술급의 목적은 종업원들로 하여금 조직에 대한 그들의 가치와 성과를 증대시킬 다양한 기술 내지는 보다 심화된 기술을 습득하도록 격려해서 급격한 기업환경 특히 기술환경의 변화기운에서 조직의 경쟁적 위치를 개선하도록 하는데 있다.

4. 기술급의 장·단점

1) 장점

① 노동력의 유연성 증대 및 분권화

기술급은 종업원들이 다양한 기술을 습득해서 여러 직무를 수행할 수 있도록 함으로써 노동력 활용에 있어 유연성이 증대된다. 또한 노동력의 유연성 증대는 다기술 종업원들을 통해 의사결정의 분권화를 촉진시키고, 자율적인 관리자 내지는 팀이 되도록 기여한다.

② 생산일정 및 시스템 변화의 유연성 증대

종업원들의 기술이 확대되어 조직은 부품부족에 따른 비정규적인 작업흐름이나 제품변화에 원활하게 적응할 수 있도록, 생산일정계획이나 생산라인시스템의 변화에 큰 유연성을 가질 수 있다.(예컨대 just-in-time system 혹은 유연생산시스템)

③ 커뮤니케이션 증대 및 폭넓은 시야 제공

기술급은 다른 직무들에 대한 폭넓은 이해를 증진시켜 조직내 타 직무종사자들과의 커뮤니케이션을 촉진하고, 종업원들에게 조직의 기능과 관리방법 등에 대한 폭넓은 시야를 제공해준다. 이에 따라 종업원의モチベーション이 증대되고 조직상의 문제도 보다 효과적으로 해결할 수 있게 된다.

④ 종업원이 소득과 기술 증대

종업원들은 상위수준으로 이동하지 않고서도 그들의 소득과 기술을 증대시킬 수 있다. 이는 과거에 비해 승진기회가 제한되어 있는 고도의 경쟁적인 환경하에서 보다 중요성을 가진다.

2) 단점

① 인건비의 상승

가장 큰 단점은 종업원들의 다양한 기술습득과 기술심화로 전통적인 임금제도보다 더 많은 임금을 지

급받기 때문에 (시간당)인건비가 점차 상승한다. 그러나 조직이 이들 종업원들을 잘 활용한다면 총 인건비는 낮아질 수 있다.

② 기술의 진부화

기술 역시 진부화될 수 있기 때문에, 자칫 진부화된 기술에 대해서도 종업원들에게 보상을 제공하는 임금시스템이 될 수 있다. 마찬가지로, 기술습득종업원들을 조직의 가치증대를 위해 활용 못한다거나 기술급이 신중하게 설계되어 있지 않을 경우에는 추가적인 인건비만 지출되고 비용효과는 없을 수 있다.

③ 임금상승 여지 부족으로 종업원들의 좌절감

만약 임금상승이 전적으로 기술에만 기반을 둘 경우, 종업원들이 기술급에서 요구하는 모든 기술을 빨리 습득하여 최고수준에 이르게 되어 더 이상 임금 상승의 여지가 없게 되면 종업원들은 좌절감을 느낄 수도 있다.

④ 훈련기회 미 제공으로 근로의욕의 저하

종업원들에게 적절한 훈련기회가 제공되어야 하는데, 그렇지 못할 경우 종업원들의 근로의욕을 저하시킬 수 있다.

⑤ 성과수준(결과 달성정도)을 다루고 있지 않음

기술의 습득과 성과의 개선은 상이한데, 기술급은 단지 누군가가 기술을 수행할 수 있는지만을 다룰 뿐, 성과수준은 다루지 않고 있다. 즉, 기술습득이 어떤 결과를 달성했는지에 관한 고려 없이 기술습득에만 기초하고 있다.

5. 기술급의 효과 및 도입추세

1) 효과

기술급은 종업원들이 다양한 기술을 습득하고 심화시키도록 격려하기 때문에 종업원들을 자신이 가지고 있는 잠재능력을 최대한 발휘하고 자아발전과 성장을 도모할 수 있게 된다.

또한 종업원들이 기술을 직무성과의 중요한 투입요소로 지각하는 정도까지는 기술급은 공정성 지각을 증대시켜 종업원들을 동기부여시키게 되어 경영성과 증대에 긍정적인 효과를 미친다.

2) 도입추세

기술급 제도는 특정 기술들의 측정이 용이하고 조직의 전략과 관련된 기술은 즉시 확인이 가능하기 때문에 최근 그 인기가 증대되고 있다. 미국의 경우 대기업의 51%가 소수 종업원들을 대상으로 기술급을 적용하고 있다(Murray & Gerhart, 1998).

특히 공격적인 대외경쟁에 직면하고 있고, 제품수명주기가 짧고 시장변화에 신속하게 대응하는데 관심을 갖고 있는 기업들에서 기본급으로서 기술급의 도입이 보다 증가된 것으로 나타났다.(Lawler III, Ledford & Chang, 1993)

또한, 오늘날 기술과 지식이 핵심적인 역할을 하는 21세기 지식기반 경제사회에서 기술급은 생산직 근로자 뿐만 아니라 이제는 사무직 및 때로는 관리직까지도 확대·적용되는 추세에 있다.

VIII. 역량급⁷²⁾

1. 서 : 역량 모델을 활용한 보상관리

임금제도를 개발하는데 있어서 가장 중요한 점은 무엇에 대해 보상할 것인가를 결정하는 것이다. 보상의 대상이 되는 '무엇'이 중요한 이유는 바로 그 무엇이 기업의 성과를 결정하는 요소가 되기 때문이다. 역량급에서는 무엇을 보상의 대상으로 보는가? 조직의 성과를 만들어 내는 행위가 바로 보상의 대상이 된다.

오늘날 대부분의 조직에서는 직무급이나 기술급, 역량급이 더 적합한 급여제도라는 것에 이의가 없을 것이다. 기술급이나 역량급이 대두된 배경에는 직무급까지 포함한 기존의 급여제도들이 '산업화 시대'의 모델이라는 점에 있다. 산업화 시대의 모델이 갖는 특징으로는 첫째, 수직적인 조직 구조 둘째, 비교적 정적인 직무 분류, 그리고 마지막으로 중앙 집중적인 통솔과 통제 등을 들 수 있다.

이에 비하여, 정보화 시대로 표현되는 현재 환경에서는 직무를 구성하는 각 요소들이 유동적이고, 조직 체계가 수시로 변화되며, 조직의 성과가 개인에게 크게 의존하며, 조직 내외에 다양한 고객들이 존재한다는 특성을 갖고 있어서 여기에 맞는 급여제도가 필요하다. 이러한 필요에 의해 기술급이나 역량급이 대두되게 된다. 하지만, 어떤 급여체계가 맞는가는 각 조직의 상황과 여건에 따라 다를 수 있다.

2. 역량급의 의미 및 도입배경

1) 의미

역량급(competency-based pay)은 1980년대~1990년대 들어서 관리직 및 전문·기술직을 대상으로 설계된 새로운 임금제도이다.

이는 종업원들이 현재 담당하고 있는 직무와는 상관없이 그들이 보유하고 있는 역량의 범위와 수준에 따라 임금이 결정되는 제도이다.

2) 도입배경

역량급제도가 개발·도입된 배경은 i) 높은 수준이 관리직이나 전문·기술직의 경우 이들이 수행하는 업무활동을 정확하게 파악하고 그 결과를 확인하기도 비교적 어렵다는 점이다.

뿐만 아니라 ii) 기업이 기술환경의 변화에 따라 계속적으로 변화하는 직무에 대처하기 위해 노력하는 것보다는, 21세기에 요구되는 역할과 역량으로 직무개념을 대체해서 직무수행에 요구되는 기술과 역량을 가지고 있는 개별구성원의 특성에 기초를 둔 임금제도의 필요성이 제기되고, 이에 따라 기술급과 같이

72) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p494~496

직무급의 대안으로 개발·도입되었다.

3. 역량 개념 및 구성요소

1) 개념

역량에 대한 통일적인 정의는 없지만 역량이란 성공적인 직무수행을 위해 요구되는 기술, 지식, 동기, 행동 등을 포함한 개인적인 특성(characteristics)을 말한다.⁷³⁾

2) 구성요소

일반적으로 역량은 i) 가시적 요소인 ① 기술(skills), ② 지식(knowledge)과 ii) 내면적 요소인 ③ 자아개념(self-concepts), ④ 특질(traits), ⑤ 동기(motives) 등으로 구성된다.

- ① 기술(skills) : 특정한 물리적 또는 정신적 과업에 대한 숙련도나 능력.
- ② 지식(knowledge) : 특정분야에 관해 개인이 가지고 있는 축적된 정보.
- ③ 자아개념(self-concepts) : 개인의 행동에 영향을 미치는 개인의 태도, 가치관, 자아이미지 등.
- ④ 특질(traits) : 특정 상황이나 정보에 대해 일정한 방식으로 행동하고자 하는 기질로서 성격이나 능력 등.
- ⑤ 동기(motives) : 특정 행동을 유발시키고 방향 짓도록 하는 추진력(원인).

역량은 이러한 다섯 가지 요소가 결합하여 나타난 행동적 특성으로, 본질적으로 치열한 경쟁환경 하에서 조직이 가치창출을 통해 경쟁우위를 달성하고 유지하기 위해 필요한 조직의 DNA라 할 수 있는 인적자원의 기본적인 특성들이다. 그렇지만 조직구성원들에게 요구되고 표출되는 역량은 조직전략이나 업무성격, 계층적 지위에 따라 다양하다고 할 수 있다.⁷⁴⁾

4. 역량급의 장·단점

1) 역량급의 장점

① 노동력의 유연성 증대

기술급과 같이 종업원들이 다양한 역량을 습득해서 여러 직무를 수행할 수 있도록 함으로써 노동력의

73) 역량을 간단히 정의하면 `성과를 만들어내는 행위'라고 할 수 있다. 머시의 정의에 의하면, 역량은 직무 수행에 있어 효과적이고 탁월한 성과를 달성하는데 연관된 개인의 행위 특성 (A relatively enduring characteristic of a person causally related to effective or `Superior' performance in a job)이다. 정의에서 알 수 있듯이 역량은 개인의 행위로 나타나는 가시적이고 구체적인 것이다.

74) 즉, 조직 내에서의 역량은 몇 가지로 나누어진다. 조직 전체의 핵심 역량(Core Competencies), 계층별 역량, 기능별 역량, 부서별 역량, 직무별·개인별 역량 등이 그것이다. 이러한 역량은 여러 가지 방법을 통해서 발견할 수 있다. 가장 간단하면서 많이 사용되는 방법은 역량사전(Competence Dictionary)을 이용하는 것이며, 이 외에도 중요행위면접(Behavior Event Interview), 전문가 패널(Expert Panels), 설문조사법(Surveys) 등이 있다.

유연성을 증대시킨다.

② 임금공정성 제고 및 조성성과의 증대

종업원들이 습득하고 개선된 역량에 상응한 임금을 지급함으로써 임금 공정성을 제고할 뿐만 아니라, 역량습득과 개발을 촉진시켜 종업원들의 역량이 향상되어 조직의 성과가 증대된다.

③ 핵심역량과 전략과의 적합화

역량조직의 성공을 위해 경쟁적 강점을 제공하는 핵심역량에 초점을 두고 보상을 제공함으로써 핵심역량을 조직전략수행에 적합화 시킬 수 있고, 지속적인 학습과 개선을 통해 전략을 강화시킨다.

④ 경력개발과 연계 및 구성원들의 행동지침 제공

역량은 시간이 경과함에 따라 습득되고 개선되므로 경력개발과도 연계되어 설계될 수 있다. 또한 역량급은 조직이 가치를 두는 것에 종업원들의 의사소통과 협동적 작업을 위한 공통적인 기반을 제공할 뿐만 아니라 행동을 위한 지침을 제공하는 역할을 한다.

2) 역량급의 단점

반면에 역량의 정의가 어려워 자칫 모호한 표현이 될 우려가 있고, 역량의 측정 및 타당성, 신뢰성 검증이 어렵다. 또한 자칫 역량이 진부화 될 수 있는 등의 단점도 있다.

5. 역량급의 소결(전망)

역량급제의 전반적인 경향을 보면, 아직은 기본급에 대해서만 적용하는 것이 일반적이며 역량을 파악한 후 다양한 형태로 시행하고 있다. 개인 역량과 직무 역량에 비중을 두면서 주로 관리직과 전문직을 대상으로 한다. 역량 수준의 성장이 급여 인상의 일반적인 준거가 되며, 역량 외에도 다른 요소들을 참고하고 있는 것이 현재의 추세이다.

역량급 역시 기술급처럼 21세기 지식기반경제사회에서는 개인의 역량에 상응하는 보상을 제공하는 것이 개인과 조직의 발전에 핵심적인 과제가 되기 때문에, 앞으로 그 도입이 부분적으로 점차 확산될 것으로 전망된다. 현재 우리나라에서는 LG전자와 교보생명보험 등 소수 대기업만이 연봉산정의 한 항목으로서 역량평가가 이루어지고 있다.

※ 직무급, 기술급, 역량급의 비교

비교기준	직무급	기술급	역량급
급여체계 수립기준	- 경쟁환경과 직무	- 경쟁환경과 인 증된 기술	- 경쟁환경과 역 량 모델
급여인상	- 승진	- 기술 습득	- 역량 계발
관리자의 관심	- 사원과 직무의 연결 - 승진 및 배치 - 직무급과 예산 증가를 통한 비용관리	- 기술의 효율적 활용 - 교육/훈련의 제공 - 교육, 인증, 업 무 배정을 통 한 비용관리	- 역량을 통한 실 적 개선 확인 - 역량 계발 기회 제공 - 인증 및 업무 배정을 통한 비용관리
사원의 관심	- 급여 인상을 위 한 승진	- 기술 습득	- 역량 계발
절 차	- 직무분석/평가	- 기술분석/인증	- 역량분석/인증
이 점	- 명확한 전망 - 신분 상승 - 업무 성과에 따 른 보수	- 지속적 학습 - 융통성 - 인원 절감	- 지속적 학습 - 융통성 - 수평 이동
한 계	- 관료주의화 가능 - 융통성 부족	- 관료주의화 가능 - 비용관리 필요	- 관료주의화 가능 - 비용관리 필요

IX. 브로드밴딩⁷⁵⁾

브로드밴딩(broad banding)이란 정보기술의 발달로 인해 조직계층 수의 축소와 수평적 조직의 확산에 따라 이제 적합한 직무등급체계로 등장한 신입급체계인데, 전통적인 다수의 계층적인 임금구조를 통합해서 보다 폭넓은 광역화된 임금범위를 갖는 소수의 임금등급(pay grade)으로 축소시키는 것을 말한다.

최근 미국기업의 추세는 직급체계에 있어서 기존의 20개 이상에 달하는 임금등급을 통합해서 임금의 폭이 광역화된 10개 미만 정도의 임금등급으로 줄이는 경향이다. 새로이 형성된 밴드(band)는 여러 개의 직무등급들을 포함하게 되는데, 보통은 4~5개의 직무등급 혹은 하나의 밴드로 통합된다.

따라서 브로드밴딩은 한마디로, 직무급체계에서 직무(혹은 임금)등급 수는 축소하되, 등급 내 범위는 광역화하는 것으로, 광역화된 직무(임금)등급체계라 할 수 있다.

75) 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p496

제4절 심화학습 및 실천연습(Further Study & Practice)

▣ 임금관리의 이해와 성과주의 보상전략⁷⁶⁾

I. 서 : 변화하는 기업환경하에서의 새로운 임금전략의 필요성

1987년 민주화 이후 한국기업의 경영환경은 매우 빠르게 변화해왔다. 기업이 주도하던 노사관계가 근로자와 노동조합이 주도하는 노사관계로 바뀌었고, 단체행동권을 무기로 노동조합은 생산성증가율을 상회하는 임금인상을 요구하게 되었다. 당시만 해도 근로자의 “임금수준”이 매우 저평가되어 있었기에, 기업들은 파업을 회피하려고 대부분 노조의 임금인상 요구를 수용하였다. 그리고 이러한 추세는 1997년 외환위기 때까지 약 10여년동안 지속되었다. 이 기간동안 우리나라는 당시 경쟁국가인 대만과는 달리 1인당 국민소득이 1만달러에서 정체되어 있었다.

한편 1990년대 초부터 우리 기업들도 신자유주의 하의 변화하는 글로벌 시장환경에 발맞추어 기업문화 혁신과 경쟁력 향상을 위해 노력을 하기 시작했다. BPR과 新인사제도를 도입하여 경영혁신을 하려 했고, 상승된 인건비를 부담스럽게 생각하여 필요이상의 여유인력을 정리하기 시작했다. 한국IBM을 시작으로 공식화된 소위 “명예퇴직”제도는 IMF 외환위기를 극복하는 과정에서 일상화되었다.

과거 연공에 의한 인적자원관리 및 보상체제에서는 생산성과는 상관없이 늘어만 가는 총인건비가 기업조직의 효과성 증진에 장애요인이었다. 그리하여 외환위기 이후 조직 및 개인의 성과와 연동하여 관리하는 “성과급제 연봉제”의 도입이 대세를 이루었다. 그러나 문제점은 우리나라 기업이 서구에서 오랜기간 연구되어 정착한 성과급제에 대하여 충분한 검토없이 도입하는 바람에 (이른바 “제도의 모방적 동형화” 혹은 “무비판적 벤치마킹-benchmarking-”) 성공적으로 운영하는 기업이 아직 희소하다고 해도 과언이 아니다.

이 글에서는 기업의 임금관리에 있어서 유의해야 할 기본인식 및 성과급의 도입에 있어서 주의해야 할 본질적 가치에 대해서 알아보기로 한다.

II. 문제제기 : 성과급, 한국기업의 인사혁신의 새로운 과제?

1. 문제제기

지난 10여년 동안 많은 기업들이 도입해온 성과급 임금제도는 한국기업들이 인적자원관리 분야에서 가지고 있는 대부분의 문제들을 해결하는 방법인가를 고민해야 한다. 기업은 감당하기 어려울 정도로 높아진 “임금수준”, 결과의 균등을 내용하는 노사문제와 근로자들의 낮은 성숙도 등 여러 가지 인사, 노사

76) 신현표노무사, 기본이론통합강의 강의자료 참조

현안문제들을 해결하기 위해 “일단” 성과급 임금제도를 도입해왔다. 그런데 이러한 성과급제도는 과연 기업에서 기대하는 것처럼 “사람”과 관련된 기업의 문제들을 해결하는 “solution”이 될까?

2. 분석의 기본전제와 출발점

그런데 성과급제도는 한국기업의 중요한 인적자원관리 문제를 해결하는 데 한계를 가지고 있다. 성과급제도는 “이익사회”를 대표하는 “성과조직”인 기업이 “기본적”으로 갖추어야 할 인사제도이지, 복잡하고 다양한 원인에서 시작된 노사문제나 인사문제를 해결하는 처방전으로 생각해서는 안 된다. 비유컨대 성과급제도는 기업조직이 마땅히 복용해야 하는 필수영양소인 것이지, 질병을 없애는 치료제로 인식해서는 안된다는 것이다.

따라서 성과급 제도를 도입함에 있어 이러한 임금제도의 도입은 “어떠한” 인사혁신이 아니라 마땅히 기업에 필요한 인사제도를 뒤늦게나마 채택하는 것으로 인식하는 것이 출발점이 되어야 할 것이다.

Ⅲ. 임금제도의 유형 : 성과급제도, 연봉제, 인센티브제를 중심으로

1. 기존 관행의 문제점

우리 기업이나 학계에서는 성과급제도, 연봉제, 인센티브제도를 명확히 구별하지 못한 채 사용하여 왔다. 1990년대 초 한국기업의 임금혁신이 일본식 직능자격급제도에서 미국식 성과급제도로 방향을 바꿀 때, 연봉제의 개념이 명확히 정의되지 않은 채 무분별하게 사용되었다. 이에 따라 연봉제는 성과에 연동된 임금제도로 이해되고, 프로운동선수들의 연봉계약처럼 모든 근로자들의 연봉이 성과에 따라 다르게 되고, 개별적으로 연봉계약을 작성해야 하는 것으로 인식되기도 했다. 이에 따라 노동조합은 근로자들의 신분보장을 약화시키는 연봉제의 도입을 결사적으로 반대했으며, 많은 기업에서 노사분쟁의 원인이 되기도 했다.

2. 임금의 형태로서의 연봉제

1) 개념

연봉제는 임금을 산정하는 시간적 단위에 따라 임금을 구분할 때 나타나는 하나의 유형이다(임금형태의 한 유형). 시간 당 임금수준을 정해 놓고, 일한 시간에 따라 임금을 계산하는 시급제를 비롯하여 일급제, 주급제, 월급제, 연봉제 구분하는 데 이러한 임금형태의 한 유형인 것이다.

2) 구별의 기본이유

이렇게 임금이 산정기간에 따라 나뉘는 배경은 “직무의 특성”이 다르기 때문이다. 시급제의 경우 대부분 직무가 단순반복적인 성격을 가지고 있어서 시간당 임금을 결정하면 된다. 일급제의 경우 매시간 하는 일이 성격은 다르지만 하루를 단위로 할 때 매일 하는 일이 동일하기 때문에 일당을 정해놓고 임금관리를 하는 것이 반적이다. 연봉제의 경우 매월 하는 일은 다르지만 매년 하는 일은 동일하므로 연 단위로

임금수준을 정하는 것이 바람직할 때 사용된다. 이는 프로야구 선수들의 1년 일정과 경기의 특성을 자세히 살펴보면 쉽게 이해할 수 있을 것이다. 물론 실제 임금을 지급하는 것은 매월 단위로 통합하거나 분할하여 이루어진다.

3. 성과급의 올바른 이해

성과급은 조직 혹은 개인의 직무성과와 연동되어 크기가 결정되는 “모든” 임금을 포괄한다. 인사평가 결과에 따라 기준임금이 차등적으로 인상되는 임금(흔히 우리 기업조직에서 연봉제라고 부르는 형태)과 기업의 성과를 반영하여 노사간의 임금 교섭을 통해 인상되는 임금은 물론, 일정기간 동안의 성과를 반영하여 최종임금이 정해지고 다시 처음부터 시작하는 인센티브 임금까지 광의의 성과급에 포함된다.

IV. 임금관리의 기본원칙 : 동기부여(Motivation)

1. 과거 임금관리의 문제점

많은 기업들은 임금관리를 곧 인건비 관리로 인식하는 경향이 강하다. 그러나 임금관리는 단순히 인건비를 관리하는 것을 내용으로 하지는 않는다.

임금은 “기업”에게 있어서 “제조원가” 혹은 “서비스원가”를 구성하는 대표적인 항목이기 때문에 기업은 가능하면 인건비의 부담을 줄이려고 한다. 원가를 줄이는 것이 곧 경쟁력을 높이는 것이기 때문이다.

한편 “개인” 즉 종업원의 입장에서도 임금은 매우 중요하다. 임금은 개별종업원의 소득을 구성하는 가장 중요한 부분이기 때문에 될 수 있으면 많은 임금을 받고자 하는 것이다. 과거 이러한 지각의 차이는 필연적으로 갈등을 야기할 수밖에 없었다.

2. 동기부여 수단으로서의 임금관리전략

임금관리는 인건비를 통제하는 것 이외에 시장에서 우수한 인적자원(즉 핵심인재)을 조직안으로 유인 하고(attract, 확보의 관점), 조직에서 일하고 있는 우수한 인력의 유출을 방지하며(retain, 유지의 관점), 구성원 모두를 즐겁게 일하도록 하는(motivate, 동기부여의 관점)기능을 갖는다.

따라서 인적자원관리(HRM)에서는 사람을 인건비 차원에서 재무적 지표로만 이해하는 것이 아니라(즉 cost의 관점에서만 이해하는 것이 아니라), 개인의 능력과 조직의 경쟁력을 유지, 강화하는 원동력으로 이해해야 한다.(즉 investment의 관점에서 이해해야 한다.)

즉 기업은 임금을 소극적으로 인건비를 관리하는 차원에서 벗어나(reactive 관점), 종업원들을 동기부여 시키고 생산성을 향상시키는 관리수단으로 재정립시켜야 한다(proactive). 특히 이때 임금제도의 변화는 경영목표를 달성하는 전략과 정합적이어야 한다.

V. 생산성과 임금수준의 문제 : “고임금, 저인건비”의 달성

1. 기업과 종업원의 상충적 이해관계 문제

임금관리는 전술한 바와 같이 기업과 개인의 입장에서 서로 상반될 수 밖에 없는 구조적 특성을 가지고 있다. 기업이 원가를 줄여 경쟁력을 높이려 할수록 개인은 자신의 노력에 비해 높은 임금을 받기 어려워지고, 반대로 종업원들이 노조를 통해 힘의 논리를 앞세워 많은 임금을 받으려 할수록 기업의 경쟁력이 떨어지게 된다. 따라서 어느 편이든지 상대방의 입장을 고려치 아니하고, 자신의 이익만 추구하고자 한다면, 일정기간이 지난 후 반드시 자신도 손해를 입게 된다는 점이다.

다른 조건이 일정하다고 가정할 때, 기업이 임금수준을 삭감하면 개인의 소득은 줄어들게 된다. 소득이 줄어든 종업원들은 예전보다 “근로의욕”이 떨어져서 열심히 일하지 않게 되고, 그 결과 회사의 생산성은 낮아지게 된다. 이에 따라 기업의 경쟁력은 낮아질 수 있는 것이다.

반대로 노조를 통해 종업원들이 생산성을 상회하는 임금인상을 요구했다고 가정해보자. 지나친 임금 인상의 요구는 기업의 제조 원가를 높여서 제품의 경쟁력을 떨어뜨리고 이는 결국 기업의 “임금지불능력”을 약화시킨다. 이는 기업이 임금을 삭감하거나 더 나아가 기업이 인건비부담이 적은 해외로 이전하는 원인을 제공하는 것이다.

이러한 논리는 회사와 종업원간에 zero-sum game에서 나타나는 것이다.

2. plus-sum game : 고임금 저인건비 국면을 위하여

기업의 생산성과 경쟁력이 모두 향상되어 배분할 파이가 커지는 plus-sum game 상황이 되면 기업과 종업원 모두가 만족하는 임금관리가 가능해진다.

예컨대 1인당 월1000개의 제품을 생산하던 사람이 월200만원의 급여를 받았다고 가정하자. 회사가 새로운 생산설비를 도입하고 종업원이 열심히 일하여 월 2000개의 제품을 생산하고 근로자는 월 300만원의 급여를 받게 된다면, 임금은 인상되었지만 회사의 제품원가는 오히려 낮아질 수 있다. 이렇게 된다면, 회사와 종업원 모두가 만족하는 “고임금 저인건비”의 국면이 연출된다.

요약하자면 임금관리의 기본과제는 동기부여를 통한 생산성 향상에 있는 것이다. 생산성이 향상되지 않으면 어떤 전문가도 임금관리를 잘 하기 어렵고, 반대로 회사의 경영이 잘 되어 생산성이 지속적으로 향상된다면 전문성이 높지 않은 사람도 어렵지 않게 임금관리를 잘 할 수 있을 것이다. 그리고 이러한 생산성 향상의 책임은 회사의 최고경영자인 CEO의 책임이 크다. 생산성 향상을 비롯한 모든 경영사안에 대해 가장 큰 “의사결정권”을 갖고 있는 최고경영자가 임금관리에 대해 정확한 인식을 갖지 못하다면 인사부서는 제대로 기능할 수 없는 것이다.

VI. 임금수준, 임금체계, 임금형태 : 임금“만족도”의 문제

1. 임금수준과 만족도 : 외부적 공정성

종업원은 임금명세서를 보고, 자신의 임금이 적절한지 지각하게 된다. 우선 동종경쟁기업의 임금수준과

비교하여 만족할 수준인지 생각해보고(외부적공정성), 만족하게 되면 당해 기업에서 근무하고자 하나 그렇지 못할 경우 태업 및 이직 등을 고려할 수 있다. 임금수준의 대외경쟁력이라고 볼 수 있는 “임금수준”은 인력의 수급에 따라 정책적으로 관리되는 특성이 있다.

2. 임금체계와 만족도 : 내부적 공정성

종업원은 자신이 근무하는 기업 안에서 다른 직군, 직급, 사업부, 직무 등을 고려하여 자신의 임금수준의 적정성을 지각하게 된다. 이 과정에서 본인의 임금수준에 대해 공정한지, 불공정한지 지각하는 것에 따라 이직 등의 문제가 발생할 수 있다.

조직 내 임금을 결정하는 기준이 무엇이나에 따라 “임금체계”의 이름이 결정된다. 일반적으로 이를 임금기준의 내부적 공정성이라고 하며, 임금체계관리라 한다.

예컨대, 직무의 가치에 따라 임금을 다르게 설정하면 “직무급”이라고 하고, 사람이 보유하고 있는 직무 수행능력에 따라 임금을 다르게 설정하면 “직능급”이라고 한다. 그리고 종업원의 연령, 근속연수 등에 따라 임금을 결정하면 “연공급”이라 할 수 있다.

3. 임금형태와 만족도 : “성과급”과 개인간 혹은 집단간 공정성

종업원이 동일한 회사에서 동일한 직무를 수행하더라도, 받는 임금에 개인의 노력이나 기여도가 적절하게 반영되었는지 여부는 중요하다. 이러한 기여도를 반영하면 임금차별화가 발생한다. 이를 위해 개인간 공정성 혹은 집단간 공정성을 볼 수 있다. 과거에는 일한 시간에 따라 받는 시간급제 내지는 고정급여의 관행이 강했으나 최근 성과급제의 도입이 대부분의 기업에서 이루어지고 있다.

4. 임금체계의 개선 필요성

위와 같이 임금관리를 3가지 차원에서 관찰할 때, 어느 것이 전체 종업원의 임금만족도를 결정하는 데 가장 큰 비중을 차지하는가? 우리나라의 한 연구조사결과에 따르면, 개인간 공정성을 보여주는 임금형태가 가장 높은 비중을 차지한다고 한다.

한국기업은 전통적으로 근속을 바탕으로 한 호봉체계를 가지고 있어서 개인의 직무성적을 적절하게 반영하지 못하는 문제점이 있었으며, 이에 따라 성과급을 도입하게 되었다. 성과급 제도를 도입, 정착하려는 기업의 노력은 여전히 진행중이나 중소기업의 도입은 아직 미약하며, 특히 노동조합이 있는 대기업 제조부문의 생산직 근로자들 역시 개인별 성과급제도를 반대하고 있는 실정이다.

그런데 임금형태 측면에서 성과급 제도의 도입에 비해, “임금체계”를 개선하려는 노력은 상대적으로 낮은 것이 문제이다. 기존에 학력과 능력에 따른 속인급을 “직무의 가치”에 따라 임금차별을 하는 직무급으로의 전환이 어렵기 때문이다. 직무급 임금체계를 도입하기 위해서는 조직 내부의 가치체계나 문화가 변화해야 하는 어려움도 있고, 무엇보다도 외부 노동시장이 횡단적으로 성숙되어 있어야 하는데 아직 우리 실정은 그렇지 않기 때문이다.

VII. 전략적 임금관리와 성과주의 임금전략

1. Best Practice가 아닌 Best Fit Approach로

임금관리의 전략의 변화를 추구할 때 반드시 고려해야 할 것이 있다. 당해 조직이 처한 “상황” 및 “장기적 경영전략”에 맞추어 임금을 관리해야 한다는 것이다. 예컨대 다른 기업에서 효과성이 있는 임금제도도 자신의 회사에서 채택하면 효과가 나지 않을 수 있는 것이다. 환언하자면 임금제도를 포함한 기업의 인사제도는 기업이 처한 여건에 상관없이 보편적인 성격을 가지기 어렵다는 것이다. 결국 자기 회사에 여건을 고려하려 실정에 맞는 제도를 설계하여 사용하는 것이 바람직하다. 이러한 접근 방법을 Best Practice가 아닌 Best Fit Approach로 볼 수 있다.

2. 과거의 실패 사례

김대중 정부시절에 도입하였던 교원 성과급 제도는 전략적 임금관리를 고려치 않은 대표적인 실패 사례로 볼 수 있다. 교육인적자원부는 교육에 관한 각종 NGO단체의 주장을 반영하여 교원인사관리에 성과급 제도를 도입하기로 했다. 그러나 전교조의 “저항”과 직무성과를 차별화할 수 없는 인사시스템, 보다 거시적인 문제로는 평준화 교육정책이 차별화를 기본전제로 하는 성과급 제도와 맞지 않았다.

3. 결어

경영환경을 고려하여 수립한 전략, 기업의 미션과 비전, 인적자원관리의 환경, 임금제도의 문제점 등을 분석하고 재정립하는 절차를 생략한 채 다른 기업들이 도입하는 연봉제 및 성과급제도를 무비판적으로 도입한 기업이 많았다. 이에 따라 성과급제도가 사실상 수당처럼 인식되기도 하고, 실패하기도 했으며 더 나은 성과급 제도를 찾으려하는 실정이다.

전략적 임금관리란 조직 전체 수준에서 도출된 미션과 그에 따른 전략과 적합하게 임금을 결정하고 지급하는 것을 말한다. 이때 종업원들의 동기부여와 생산성 향상을 고려해야 하는 것이다. 그리고 이러한 전략적 임금관리의 수단으로써 도입하는 성과주의 임금제도는 각 기업이 처한 상황과 환경을 고려하여 만들어야 한다. 제도의 모방적 동형화는 결코 도움이 안된다. 즉 선진 기업의 임금제도라 해서 무조건적으로 수용하는 것은 인적자원관리의 효과성 증진에 장애가 될 것이다.

▣ 직무급

Q. 직무급의 개념과 도입 시 전제조건 및 특징, 유형, 장 단점에 관해 약술하시오. (25점)⁷⁷⁾

I. 서

1. 직무급의 개념

직무급(job-based pay)은 조직 내 존재하는 직무들을 평가하여 직무의 “상대적 가치”를 기준으로 임금을 결정하는 임금체계이다. 즉 직무의 중요도, 난이도, 책임, 작업조건 등에 따라 각 직무의 상대적 가치를 평가하고 그 결과에 따라 임금을 결정한다. 이때 임금의 격차는 임금배분의 “공정성” 논리에 기반한다.

2. 구별개념

우리나라에서 여전히 유지되고 있는 “연공급”은 연령, 근속연수, 학력 등의 속인적 요소에 의해 임금이 결정된다.

이에 반해 직무급은 종업원이 담당하는 직무를 객관적, 과학적으로 분석, 평가하여 임금을 결정한다는 점에서 속직급이라고도 한다.

II. 도입시 전제조건 및 특징

1. 도입시 전제조건

1) 도입을 위한 대전제

직무급은 “동일 직무에 대한 동일 임금”의 지급의 원칙에 입각해 있다. 따라서 이러한 직무급의 지급을 위해서는 직무의 내용과 성격을 명확히 밝히는 “직무분석”과 직무 상호간의 가치를 평가하기 위한 “직무평가”가 선행되어야 한다.

2) 구체적 선행조건

첫째, 생산이 안정적이어서 직무가 기능적으로 분화되고 표준화되어 있어야 한다.

77) 3김공저, 신인적자원관리, 탐북스, p445~449 / 신현표노무사 최종정리 인사노무관리, p106~110

둘째, 직무중심의 합리적인 채용과 인사평가제도가 확립되어 배치와 승진, 이동이 직무 중심으로 실시되어야 한다. 이때에도 공정한 배치, 승진 등이 중요하게 부각된다.

셋째, 노사 모두가 직무급을 공평하고, 타당한 임금제도로 수용할 수 있는 합리적인 인식을 가져야 한다.

넷째, 최저임금수준이 생계비 수준 이상이 되어야 한다.

끝으로, 거시적 측면에서 횡단적인 노동시장이 활성화되어야 한다. 예컨대 현재의 기업에서 자신의 능력에 맞는 적절한 직무가 없다면 타기업의 직무로 옮겨갈 수 있어야 한다.

2. 우리 기업의 현황

직무급은 과학적 사고를 바탕으로 생산의 기계화에 따라 미국을 중심으로 널리 실시되고 있다.

그러나 우리나라는 동양적인 기업풍토와 노동시장의 폐쇄성, 기타 직무급을 위한 선행조건이 미흡하여 연공급이나 직능급 제도보다는 그 실시가 저조한 실정이다. 다만 최근에 미국에서 직무급의 실시 때문에 종업원의 다양한 역량 개발이 이루어지지 않았다는 견해가 제기된 것은 시사하는 바가 크다.

3. 직무급의 특징

1) 능력주의 임금제도

임금을 노동의 대가라는 임금결정의 원칙면에서 볼 때 노동의 양과 질에 따라 임금이 결정되므로 가장 합리적이고 타당한 임금제도라 볼 수 있다.

2) 현재 맡고 있는 “직무”에 따른 지급

종업원이 아무리 높은 능력이나 자격수준을 갖추고 있다 할지라도 실제 그 직무를 맡고 있지 않으면 초과능력이나 자격수준은 임금에 반영되지 않는다. 따라서 노동의 이동이 활성화되어야 한다.

3) 직무의 가치를 기준으로 한 임금

직무의 질적인 면에서 직무가치를 기준으로 임금을 지급하기에 속인적 기준의 연공급이나 “직무수행 능력”을 기준으로 한 직능급과는 다르다. 또 양적인 측면에서 하나의 직무에 하나의 임금이 설정되기 보다는 몇 개의 등급이 설정되어 있다.

Ⅲ. 직무급의 유형

1. 직무급 제 유형의 설계 방침

직무급 임금체계의 설계는 기준직무에 관한 시장임금률과 임금수준에 대한 조직의 전략 등을 고려하여 이루어진다. 특히 직무평가로 도출된 각 직무의 평점에 대응하는 임금의 최고/최저 수준을 감안하여 임금의 “폭”을 산정하여야 한다.

2. 세부 유형

1) 개별 직무급

개별직무마다 각기 다른 임금률이 정해져 있어서 직무평가의 결과로 산출된 평점에 단가를 곱하여 임금액을 산출한다. 직급을 구분하지 않고 하나의 직무에 하나의 임금액이 적용되므로 임금계산이 용이하고 근로자가 이해하기도 쉽다. 그러나 기업의 직무수가 많을 경우 실무에서 사용하기는 곤란한 단점이 있다. 미국의 경우 시간급 근로자들에게 많이 적용된다.

2) 직급별 직무급

모든 직무를 적당한 수의 몇 개의 직무등급으로 묶어서 직급별로 임금을 결정하여 운영하는 형태이다. 이러한 직급별 직무급은 각 직급별 임금률의 적용범위에 따라 크게 단일직무급과 범위직무급으로 구분된다. 이를 항을 달리해서 살펴본다.

3) 단일직무급

각 직무들에 대한 직무평가의 평점을 일정한 간격을 기준으로해서 여러 직급으로 분류한다. 그리고 각 직급마다 하나의 임금률을 설정하여 운영하는 형태이다. 단일 직무급은 단순하고, 정형적이며 작업성과가 개인의 숙련정도에 따라 크게 영향을 받지 않는 직무에 적합하다.

4) 범위직무급

동일직급내의 직무에 대하여 일정 범위의 임금을 설정하여 운영하는 형태이다. 이에 따라 동일 직급 내에 속하는 종업원이라 할 지라도 숙련, 능력, 업적 등의 차이를 반영하여 일정 범위내에서 승급을 인정하여 임금액에 차이를 둔다. 이러한 탄력적 운영이 종업원에 대한 “동기부여”와 성과증진에 기여할 수 있다.

IV. 직무급의 장·단점

1. 장점

1) 임금의 공정성 유지

각 직무의 상대적 가치를 기준으로 임금을 결정하기 때문에 직무간의 공정한 임금격차를 유지할 수 있고 노동의 공헌면에서 임금배분의 공정성을 유지할 수 있다.

2) 직무중심 인적자원관리 달성

직무를 중심으로 인사관리를 하기 때문에 노동력의 효율적인 배치와 인건비의 통제에 기여할 수 있다. 즉 직무에 따른 적재적소 배치가 가능해지고 연공급에서 발생하는 비합리적인 인건비 지출을 억제할 수

있다.

3) 유능한 인력의 확보와 유지

연공급 체계 하에서는 신입사원 등 젊은 우수 인력들이 좌절감을 느낄 수 있다. 이에 비해 직무급 내지 직무성과급에서는 자신이 맡은 일의 중요도와 난이도에 따라 임금이 결정되므로 핵심인재들의 동기부여와 조직몰입에 기여할 수 있게 된다.

2. 단점

1) 객관적 평가 기준의 설정 문제

직무분석 및 직무평가에 있어서 그 절차가 복잡하고 객관적 평가기준 설정이 곤란하다. 직무분석 및 직무평가는 종업원의 신상에 직접적으로 영향을 미치는 것이기 때문에 “종업원 저항” 문제도 고려해야 한다.

2) 노동시장의 미성숙

직무가 표준화되어 있지 않고, 노동시장이 형적으로 활성화되어 있지 않은 경우 직무급의 도입이 어렵다.

3) 기업문화와의 불일치 등

연공중심의 기업문화가 뿌리 깊은 우리나라 기업의 경우 직무급의 도입이 노동조합 등 종업원의 저항을 야기할 수 있다.

V. 결 어

직무급의 도입 필요성이 이미 오래전부터 제기되어 왔다. 그러나 우리나라 기업들의 독특한 기업문화와 상황을 고려할 때, 무분별한 직무급 체계의 도입은 오히려 조직유효성을 저해할 수 있다. 따라서 직무급 도입이 가능한 부분부터 선별적으로 도입하여 기업에 실정에 맞는 변용이 필요하다고 하겠다.

한편, 최근 비정규직 문제에 대처하기 위해서 직무급의 설계를 검토하고 있는 경우가 있는데, 이 때 차별금지 원칙을 고려하면서 노사관계의 악화를 야기하지 않도록 주의해야 할 것이다.

▣ 전략적 의사결정; 임금차별화 필요한가?

I. 문제제기

국내의 많은 기업이 성과급 제도를 도입하고 있는 요즘 연말연시가 되면 어김없이 성과급에 대한 논의는 뜨거워진다. 특히 아래 사례에서와 같이 동일 기업 내에서도 사업부에 따라 상이한 성과로 인해 성과급의 차이가 많이 발생하고 있다. 이러한 폭 넓은 수준의 임금격차는 과연 기업에 높은 성과를 창출하고 있을까? 이러한 질문에 대해 다소 상이한 견해가 있다.

☞ 삼성 신입사원끼리 연봉차이가 2,000만원!

‘철저한 실적주의’ 삼성직원 급여체계를 보니...

작년 1월 삼성전자 반도체총괄 소속으로 입사한 A(28)씨는 지난 1일 회사에서 1,150만원 의 목돈을 받았다. 성과급인 PS(이익분배제)를 수령한 것이다. 신입사원인 A씨의 성과급 수령은 이번이 벌써 세 번째다. 작년 말에는 월 기본급(100만 원)의 700%인 700만 원을 ‘특별상여금’으로 지급받았다. 또 생산성격려금(PI) 150만 원도 더해져 연말연시 주머니가 두둑했다. 입사 2년차인 A씨가 최근 1년간 받은 총급여는 4,450만 원(세전 기준). A씨는 “연봉은 2,300만 원이었고, 나머지는 모두 실적에 따른 성과급”이라고 말했다.

삼성그룹 직원들은 같은 날 같은 시각에 입사하더라도 연말에 수령급여(보너스 포함)를 합산해 보면 연봉이 개인별로 크게 차이가 난다. 2000년부터 성과급 제도를 도입한 결과다. 하지만 A씨처럼 1년 총급여로 4,450만 원을 받는 ‘삼성맨’들은 그렇게 많지 않다. 사업부는 물론 개인의 성과까지 좋아야 하기 때문이다. 삼성전자의 경우, 메모리반도체(반도체총괄)·무선(정보통신총괄)·LCD(LCD총괄) 사업부가 이에 해당된다. 이 사업부 소속 직원들은 특별상여금·PI·PS 등을 모두 최고 한도까지 받았다. 성과급을 다 합치면 연봉의 90%가 넘는 돈을 최근 한 달 사이에 한꺼번에 받은 셈이다. 같은 삼성전자라도 정보통신총괄 시스템사업부 직원들은 PS를 거의 받지 못했다. 생활가전총괄도 한 자릿수의 PS만 받았을 뿐이다. 입사 20년차로 계약연봉이 6,000만 원인 부장급을 기준으로 할 때, PS 하나로만 최대 3,000만 원의 급여 격차가 발생한 셈이다. 삼성SDI도 작년 말 성과급을 후하게 받았다. 특별상여금으로 월 기본급의 500%를 일괄 지급받았고, 계약연봉의 20~40%선인 PS를 챙겼다. 삼성석유화학·삼성토탈화학 등도 실적이 좋아지면서 작년 말에 최고 500%의 특별상여금을 받았다. 또 지난 1일에는 최고 50%의 PS를 지급받은 것으로 알려졌다. 이처럼 실적이 좋은 계열사들과 달리 실적이 상대적으로 저조한 금융·서비스 계열사 직원들은 상대적인 박탈감을 호소하기도 한다. ... (후략)...

자료 : 조선닷컴, 2005. 2. 2

II. 임금격차를 늘려야 한다.

“임금격차”는 위계적 모델(hierarchical model)하에서 인재를 끌어들이고 개인 성과를 촉진하는 인센티브로 인식된다(cf., Milgrom & Roberts, 1992; Milkovich & Newman, 1996).

“위계적 임금 격차”가 인적자본이나 노력에 대해 보상하는 능력주의 사회를 형성하기 때문에 더 높은 직원들의 성과를 창출할 것으로 기대되는 것이다(Heneman, 1992; Zenger, 1992). “임금 격차의 확대”는 더 높은 성과를 창출하고 이는 긍정적인 보상을 가능하게 하며 미래의 성과를 촉진시킨다(Milgrom & Roberts, 1992). Ehrenberg & Bognanno(1990)의 유럽인들을 대상으로 한 연구에서 위계적 임금 분배와 높은 성과 간의 관계가 발견되었으며, 자동차 경주에 관한 Becker & Huselid(1992) 역시 위계적 분배가 경주 결과에 긍정적인 관계로 작용하고 있음을 발견하였다.

Michaels et al. (2001)은 인재전쟁이라는 인적자원의 확보 측면에서 높은 수준의 임금격차를 옹호하고 있다. 인재전쟁에서 승리하기 위해서 직원을 등급별로 관리하고 A급 직원들에게 더 높은 보상을 지급하여야 하는데, 높은 성과를 창출하는 A급 직원들을 회사에 머무르도록 하기 위해서는 발전 기회를 차등화할 뿐만 아니라 보상을 차등화해야 한다는 것이다. 이는 동일한 직무에 대한 동일한 임금을 지급하던 과거의 관습을 벗어버리고 사람들이 창출하는 가치에 따른 상대적 임금지급을 실시하여야 한다는 것을 의미한다. 또한 A급 직원에 대한 높은 수준의 임금보상은 A급 직원들을 확충하는데 있어서 경쟁업체보다 유리한 조건을 제시할 수 있다는 점에서 인재에 대한 공격적인 채용전략에도 부합한다. 많은 인재들이 기업을 떠나는 이유는 자신이 기업에서 인정받지 못하고 있다는 생각 때문인데, 기업이 개인에게 표현하는 가치에 대한 가장 중요한 척도가 금전적 보상이라고 볼 수 있다.

III. 임금격차를 줄여야 한다.

‘레알 마드리드’는 2006년 현재 운영되고 있는 축구 클럽 가운데 가장 많은 스타선수를 갖추고 있기로 유명한 팀이다. 수백억 원을 선수 개인의 연봉으로 지불할 만큼 세계 최고의 선수들로 구성된 팀이다. 레알 마드리드의 최고 선수 연봉은 우리나라 국가대표팀 전체의 연봉보다 높은 수준으로 알려지기도 했다. 하지만 그 팀이 항상 축구 리그에서 우승하는 것은 아니다. Bloom(1999)은 임금 격차의 수준과 개인 성과, 임금 격차의 수준과 조직성과간의 관계에 대해서 메이저리그 야구팀을 대상으로 한 실증적인 연구를 실시하였다. 비교적 성과측정이 명확한 야구선수들에게조차 높은 수준의 임금 격차가 개인의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설이 지지되지 못하였다. 오히려 많은 임금격차는 조직 성과에 부정적인 영향을 나타낸다는 가설이 지지되었다. Bloom & Michel(2002)의 임금 격차에 대한 추가연구에서는 회사의 많은 임금 격차가 짧은 평균 재직기간(tenure)과 높은 경영자의 이직률과 관련되어 있음이 관찰되었다.

Pfeffer(1998)는 높은 수준의 임금격차를 유발하는 핵심적 요인인 개인 능력급 또는 성과급의 시행과 관련된 몇 가지 “문제점”을 지적하고 있다. ① 먼저 개인에게 지급되는 성과에 대한 차별적 보상이 실제 성과보다는 각 개인의 정치적인 과위에 의해서 결정될 수 있는 주관적이고 임의적인 요소가 반영될 가능성이 크다는 것이다. 특별히 이러한 문제는 성과에 대한 분명한 구분이 어렵거나 성과평가에 대한 권한이 기업 내의 정치적 관계에 의해 영향을 받을 때 더욱 큰 문제로 작용될 수 있다. ② 또 다른 문제점은 개인 능력급과 성과급이 조직 구성원들이 단기적인 성과에 관심을 집중하도록 하여 기업의 장기적인 경영계획의 수립과 실천을 방해한다는 것이다. ③ 특정한 개인의 성공을 강조함으로써 결과적으로는 팀워크를 저하시키게 된다는 사실 역시 높은 수준의 임금격차를 유지하는 정책이 가져오는 중요한 문제점이다. 이것은 기업이 외부시장 거래에 의존하지 않고 조직 내의 상호 의존관계를 통해 사람들을 내부적으로 조직화함으로써 시장에 비해 우위를 갖는다는 점에서, 개인능력급과 성과급은 조직에 결정적인 악영향을 끼칠 수 있다는 것을 의미한다(Simon, 1991).

④ 높은 수준의 임금 격차가 갖는 가장 큰 문제점은 제도들의 운용상 상징적인 메시지라 할 수 있을 것이다. 다소 주관적이며 정치적인 판단이 개입될 수밖에 없는 제도의 특성상 임금의 결정 권한이 개인이 아니라 바로 경영자들에게 있음을 강조하게 되기 때문에, 성과와 연계된 임금이 개인의 통제권에서 벗어나 있게 되어 개인에게 불안감을 갖게 하고 이는 보상정책이 추구하는 본래적인 목적에 위배된다는 것이다.

당신이 만약 기업의 CEO라면 시장점유율을 높이기 위해 많은 임금차별과 상호 경쟁을 통해 동기부여 할 것인가, 아니면 낮은 수준의 임금격차를 유지하며 팀워크를 강조할 것인가?